

**Tuula Heiskanen**

**Riitta Lavikka**

**Leena Piispa**

**Pirjo Tuuli**

# **Joustamisen monet muodot**

**Pukineteollisuus etsimässä tietä huomiseen**

**Kulta-projektin raportti**

**Tampereen yliopisto**

**Yhteiskuntatieteiden tutkimuslaitos**

**Työelämän tutkimuskeskus**

**Julkaisuja T 17/1998**

**Tampere 1998**

ISBN 951-44-4275-X (nid)

ISBN 978-952-03-0351-8 (pdf)

ISSN: 0785-2649

## **KIITÄMME**

opetusministeriötä, työministeriötä, Suomen Akatemian kulttuurin ja yhteiskunnan tutkimuksen toimikuntaa ja Työsuojelurahastoa tutkimukselle sen eri vaiheissa myöntämästä tuesta. Samoin kiitämme teitä, tutkimuksessa mukana olleiden yritysten johto ja henkilökunta, ennakkoluulottomasta ja avoimesta tavasta asettaa oma kokemuksenne tutkijoiden ja toisten yritysten käytettäväksi etsittäessä tulevaisuuden näkymiä tekstiili-, vaatetus- ja nahkateollisuudelle. Tampereen yliopiston Yhteiskuntatieteiden tutkimuslaitoksella toimiva työelämän tutkimuskeskus on tarjonnut tutkimusryhmälle fyysiset puitteet ja tutkijakollegat kriittisesti rohkaisevan työilmapiirin.



ENGLISH SUMMARY	10
1. JOHDANTO	16
<b>OSA I KEHITYSTRENDIT PUKINETEOLLISUUDESSA</b>	22
2. TEKSTIILI- JA VAATETUSTEOLLISUUS TILASTOJEN VALOSSA	24
3. ULKOMAINEN ALIHANKINTA – UUSI ULOTTUVUUS NAISTYÖN HYÖDYNTÄMISESSÄ	30
Yhteistyön muuttuvat muodot	30
Muuan kohtaaminen	31
Alihankinta osana selviytymisstrategiaa	32
Pukutehtaan johtaja: Hiiren itsemurha kahdessa näytöksessä	34
Monituoteyrityksen johtaja: kotimainen laatu ja tuottavuus vain myyntejä	35
Työvaateyrityksen johtaja: Markkinoiden hintatasoa noudatettava – tai pelistä pois	37
Luxusvaatetehtaan johtaja: Alihankinta pitää osata	38
Logistiikka – mitä se on?	39
Virossa omaa tuotantoa enää vain nimeksi	41
Säilyykö Viro-yhteistyö? Muuttuvatko muodot?	45
Pääskysyhtiöt ja erikoistalousalueet	45
4. YRITYSTEN YHTEISTYÖSUHTEET	48
Sisäisestä yhteistyöstä ulkoisiin kontakteihin	48
Paikallisia ja ylikansallisia siteitä	49
Kevyt kulutustavarateollisuus Euroopan komission näkökulmasta	53
Uusien teollisten rakenteiden ja yhteistyösuhteiden mahdollisuuksia tekstiili- ja vaatetusteollisuudessa	56
Tuotanto ja työllisyys	57
Tuotekehityksestä uutta kilpailukykyä	61
Koulutus	63
Myynti- ja markkinointiyhteistyö	73
Yrityksille tarjolla olevista tukipalveluista	78
Johtopäätöksiä	80
<b>OSA II HAASTEISIIN VASTAAMINEN – YRITYS-KOHTAISET KÄYTÄNNÖT</b>	83

5. TAYLORISMI JA JOUSTAVUUS TYÖN ORGANISOINNIN PERIAATTEINA – YHTEISTYÖN PUITTEET	85
Joustavuuden perspektiivi ja vaihtoehto	85
Joustaako tuotantoteknologia?	87
Taylorismia vai joustavuutta – vaiko sopivasti molempia?	89
Taylorismi ja yhteistyön matalat luodot	90
Sukupuolistunut tehdashallinto organisaation sosiaalisena kenttänä	91
Taylorin ikiaikainen inkarnaatio: neuvotteluosapuolten arkikokemus	93
Laatu – kaikkien intressi, mutta onko se yhteinen tavoite?	97
Joustavuuden myyrän työ: käytäviä taylorismiin	100
Yhteistyö joustavuuden materiaalina	102
Johtopäätökset	108
6. YHTEISEEN HYVÄÄN PONNISTAVA SISARKUNTA	111
Ompeleminen naisten työnä	113
Naisten työkuulttuuri tutkimuksen kohteena	114
Erilaiset rationaliteetit	115
Kolme yritystä – kolme muutosstrategiaa	116
Vastuun ja yhteisyyden työkuulttuuri	119
Nauru luo tilaa	119
Naisten toiveiden nousu ja tuho – kertomus urakalle pääsemisestä	125
Vastuu ja vastuuttomuus	129
Naisten työkuulttuurin pimeä puoli: pelkoa, syyllisyyttä ja häpeää	130
Vaatetustehdas sosiaalisena ja kulttuurisena tilana	135
7. TYÖN PSYKOSOSIAALISET ASPEKTIT JA KUORMITTUMINEN	138
Työn vaatimukset, työn hallinta ja sosiaalinen tuki vaihetyössä	142
Työn vaatimukset: nopeutta, huolellisuutta ja pitkää pinnaa	143
Työn hallinnassa ongelmana tiedon ja vaikutuskanavien puute	144
Kilpailu ja sosiaalinen tuki	145
Vaihetyö kuormittaa korkeilla vaatimuksillaan ja vähäisellä hallinnallaan	147
Työn vaatimukset, työn hallinta ja sosiaalinen tuki ryhmätyössä	148
Työn vaatimukset kymppiryhmissä ja kollektiivisissa ryhmissä	148
Työn hallinta: tavoite juoksee karkuun	151
Sosiaalinen tuki auttaa jaksamaan	152
Ryhmätyö kuormittaa, mutta sitä voi porukalla hallita	158
Johtopäätökset	159

<b>8. VUOROPUHELUUN POHJAAVAN OPPIMISEN HAASTEET</b>	<b>164</b>
Arkista ongelmanratkaisua kiireen keskellä	165
Monitaitoisuus valttina	168
Poissaolot tuotannollisena ongelmana	170
Vuorovaikutuksen vahvistaminen	171
Ristiriitaisten vaatimusten käsittely	173
Kohti etenevää ongelmanratkaisua	175
Vuoropuhelu – tulkintojen hakemista arjen pyörteissä	177
 <b>OSA III KEHITTÄMISEN ARKI JA PERSPEKTIIVIT</b>	 <b>180</b>
<b>9. KEHITTÄMISTYÖ ARJEN KESKELLÄ</b>	<b>182</b>
Toimintatutkimuksellinen prosessi yrityksissä	182
Pukutehdas sai tukea omille ajatuksilleen	186
Monituoteyritys tarvitsi tulkkia	189
Työvaateyrityksessä visiot ja käytännöt törmäsivät	194
Luxusvaatetehdas siirtyi ryhmätyöskentelyyn	196
Hetken pysähdys Käyttövaatetehtaalla	201
Asustetehtaalla etsittiin yhteistä näkökulmaa	204
Trikootehdas hahmotteli ongelmaa	207
Vertailun mahdollistava ja innovaatioita tarjoava tutkimusasetelma	213
Toimintatutkimuksen prosessin ja muutosagenttien tehtävien arviointia	220
Kehittämistyön mikrokosmos	235
Työkonferenssit oppimisen areenoina	239
Oppiminen yksilötasolla	241
Organisaatiotason oppiminen	245
Tiedosta ja ideoista vuorovaikutukseen	257
<b>10. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET</b>	<b>264</b>
<b>LÄHTEET</b>	<b>274</b>
<b>LIITE 1. YRITYSKUVAUKSET</b>	<b>284</b>
<b>LIITE 2. TUTKIMUKSEN MENETELMÄT, AINEISTO JA KOODIAVAIN</b>	<b>291</b>

# **In search of flexibility – building perspectives for the textile and clothing industry**

## **Summary**

The European textile and clothing industries have had to find new business strategies during the last few years in a situation where declining production and labour force have been a dominant trend. In Finland the branch was faced with new demands and conditions suddenly and unexpectedly. The vanishing of the profitable bilateral Finnish-Soviet trade began in a stepwise manner as early as in 1986, and in 1990 this trade – which at its best was over 30 percent of the total export of Finnish clothing products – finally came nearly to a full stop. At the same time the branch had to meet the hardening competition of the changing western markets towards individualized quality products, and meet the shock of the economic recession, which was exceptionally long and extensive in Finland. The production volume of the Finnish clothing and textile companies fell sharply, in the ten years 1986–1995 the index shows a collapse from 100 to 22.

The branch has adopted the model of flexible production with technological, social and product innovation dimensions as its strategy for survival. This research has been related to the production of social innovations in two senses. Firstly, it has aimed to understand the development trends of the branch by connecting enterprise-specific conditions to expanding globalization. Secondly, the research has stimulated and disseminated practices which are preconditions for the creation of environments for continuous learning. The research has proceeded as an action research process where the researchers have had long-term cooperation with seven enterprises, with three since 1991 and with four since 1994. The problem setting and the themes of the research have been specified by discussions with representatives of the enterprises in the course of the research. Personal interviews, group discussions, and joint seminars (such as work conferences) have been used to generate discussion. The research follows the recent ideas of action research which stresses the need to create a shared understanding of large scale, less clearly defined problems with network building. The research is based on different sets of qualitative data – individual, group and expert interviews both in structured and unstructured form, field observations, field memos, group discussions, documents – gathered in enterprises and different kinds of institutional settings.

Our approach has been responsive to gender and cultural aspects of this female-dominated branch. We have understood the use of labour force as a gender-specific question. This has had an impact on our research and development methods, questions and orientation in field work.

At the turn of the decade the Finnish textile and clothing industry had to face fierce and open international competition. The importance of export as the future perspective of the branch is accentuated. Nowadays about one third of the production is export. Fluctuation of exchange rates has considerable influence on the competitiveness of the branch. Forecasts predict the production volume will stay at the present level during the next five years. The branch has adopted foreign subcontracting as one of its survival strategies. Nowadays about one fourth of the turnover of the Finnish textile and clothing industry comes from subcontracting abroad. Import is also a substantial challenge for the domestic manufacturing.

The managers from the case companies argued their foreign subcontracting in different ways. Some were very positive, some were more reserved. Different opinions might result from the fact that different products have different cost-benefits. Quality standards might also be so high that foreign subcontracting is out of the question. A flexible and productive domestic unit is seen in such a case as a better alternative. In addition to the low wage level, the managers favoured subcontracting because of the flexibility of capacity in foreign subcontracting. It gives the Finnish companies a chance to balance the flow of demands without any increase of domestic labour.

Political changes in Russia and the Baltic countries were a lucky chance for the Finnish textile and clothing industry by opening opportunities for profitable contracts. In addition to the Finnish companies our research has also contacted some Estonian companies subcontracting to Finland. The core problem in Finnish-Estonian cooperation seems to be the cultural gap between the different industrial traditions and meaning systems of the former planned economy in Estonia and the market economy in Finland.

In contrast to the expansion of foreign subcontracting, the domestic cooperation between the enterprises has been cautious and tentative. Currently actors and institutions in different sectors evaluate future perspectives of textile and clothing industry in relation to information society and the restructuring of the branch. Interviews and discussions revealed both concrete experiments and ideas on cooperation between different actors/institutions in education, marketing and in the organization of domestic subcontracting. The general problems in cooperation mentioned included lack of time and resources. Lack of information on potentially interesting partners also hampers the building of contacts. It can be said that besides these practical prob-



lems the Finnish traditional orientation to cooperation is somewhat problematic; independent survival on one's own is deeply rooted in our national culture.

The textile and clothing industry is on the threshold of discovering new work organizations and use of labour force. Tayloristic and flexible work have been seen in this research as factory regimes. The cases show features of both types of regime. It is characteristic that regimes appear in parallel as modes of organizing work, having different meanings in different contexts.

In the Tayloristic factory regime workers and supervisors interpret flexibility as a Tayloristic management strategy. The workers within the social relations of the regime account the strategy of flexible production for management's fashionable renewal of labour intensification. Functional flexibility, which is most usual in the case enterprises, can be implemented in many ways. Usually management gives an order or a request to move from one task to another in a sudden situation of backlog. In such occasions flexibility is one-sided. It is based upon hierarchical authority over subordinates, not on the problem solving initiatives of the cooperative workers.

As a management strategy, flexibility can be carried out also according to a different type of factory regime and shopfloor relationships. In the flexible factory regime labour force is used in a way which increases work autonomy and gives to workers' co-operation socially rewarding meanings. In this frame flexibility leaves room for the workers to consider the production flow and gives also place to change tasks independently. As far as workers have enough information about the objectives of production and also chances to make decisions upon them, they regard flexibility and taking responsibility across the hierarchy as appreciation of their work and skills. Experiences of 'crossing flexibility' can be found both in line organizations and in team work organizations.

The aims and practices of flexibility are conveyed by supervision. Shared norms of the regime type guide the interpreting process of flexibility. Taking/allowing responsibility and making/ignoring decisions in the shopfloor relationships modify the type of the regime. Less crucial are the ways of work division and organization. It is a question of negotiation and reinterpretation to turn the Tayloristic factory regime to flexible factory regime, for management as well as for workers and supervisors.

The fact that the textile and clothing industry is a female-dominated branch has an impact on the use of labour and the social world of the factories. Women's work culture stressing the equality principle is one of the findings of the research. This culture differs from the dominant hierarchical functioning of the companies. In women's work communities one cannot find any quest after personal honour or personal rewards. Nor do female

work cultures tolerate hierarchical leadership; the disposition of equality is understood as a binding norm. For instance the female head of the team understands her task primarily as taking care of members' well-being and harmony in the team and not as a formal position of leadership.

The work culture of women workers in textile and clothing companies is hidden behind the official, audible and visible. It manifests itself in women's ways of working and being together, for example in their striving for harmony and comfort, in their orientation to work and in relationships between people and community.

On the other hand hierarchical working life based on conflicting interests and competition reflects problems for women's work culture. The female cultural codes do not seem to provide relevant tools to deal with these issues. As a result there are emotional pains and blocked relationships, problems which are difficult to solve without outside help.

Women workers are not used to expressing themselves in official situations and have not adopted the conceptual language needed in these situations. The language used in women's teams and women's discursive culture is women's speech which differs in many ways from masculine communication based on verbal information and instrumental expression.

The Tayloristic mode of production no longer matches the empirical reality in women's teams. However, it is embedded in the management and reward practices of companies. As a result there are conflicts and workers' frustrations. Along with the startup of team work a need is arising to create new practices such as to increase communication, to meet and to negotiate. Nevertheless, there is a cultural lag concerning the social processes. The profound social change that also concerns the management practices is a difficult matter for company managers.

For the personnel of the enterprises the development trends during the recent years have meant mental and physical strain. The requirement is to produce more pieces and higher quality and to cope with strict delivery times with reduced labour force. The staff repeatedly spoke of shortage of time, pressures of work and stress as regular issues of everyday life. With these concepts the staff formulated their feelings of stress. Stress was caused firstly by feelings of not being able to respond to increased demands. Secondly, stress was related to feelings of uncertainty in situations where the staff had to make decisions with insufficient information. The daily breaks in information flow and the problems caused by them also increased strain.

Stress embedded in the social relationships between group members was a characteristic feature of team organizations. A key factor of present-day organizations seems to be team work – which is why it is necessary to pay attention to communication practices and target-setting of the groups. If the

groups are led to strive only for quantitative results group members' tend to focus their attention on speed as the most important requirement. Because of this understanding of efficiency, feelings of inequality arise and burden the relationships between team members. A favourable environment for learning and development of team activities is a group where social relationships work.

In the enterprises time pressure and backlogs are boundary conditions of problem solving as is the requirement to meet tight delivery times of orders made according to customers' wishes. The enterprises have had to find functioning forms of daily problem solving. In many cases friction in problem solving was related to challenges of so called communicative learning. By this we have understood interpretation activity which aims to search for such frameworks within which things and events appearing in social interaction become more understandable. Production in present-day textile and clothing enterprises place heavy demands on cooperation and coordination. In collaborative relationships people get into situations in which others' frameworks for interpretations of events differ from one's own. In the midst of the worst rush it relatively often happens that information to make adequate interpretations is insufficient. In many contexts people in this research expressed a need "there should be more talk, more explanations – but there is no time to talk". Challenges of communicative learning become accentuated in situations where practices are transforming and assuming new shapes. These days such a stage is a very common state of affairs in textile and clothing enterprises.

The discussion events organized by the research team provided a channel for the staff of the enterprises to exchange experiences and raise concrete problems and solutions but also to take some reflective distance from the everyday situations.

The arenas for discussions were two joint work conferences organized according to the principles of the Scandinavian approach and also enterprise level development sessions. The idea of networking has been realized by connecting actors considered important in surviving the crisis of the branch. Besides the company network, some actors outside the companies, from other development institutions were involved in the discussions. The European future of the branch was dealt with by representatives from industrial organizations and trade unions, labour administration, industrial policy as well as representatives from the field of vocational training. The researchers also generated development discussions at the grass root level in the enterprises. Workers, supervisors, time and motion analysts and managers were involved in the discussions to think over working conditions and the needs to make improvements.

The critical condition of the branch has caused a great deal of worries, confusion, uncertainty and insecurity for both white and blue-collar workers. These are issues that are difficult to deal with in the middle of daily working practices. Sometimes impetus from outside is healthy when neither old questions nor old answers are valid. In general, however, the shared understanding of the circumstances has to be created as a part of normal work. Learning environment which supports progressive problem solving and innovativeness is produced there in the work communities.

The emphasis of development in the textile and clothing industry in Finland has moved from technological to social innovations. The transition to team work organization has been an extensive process in companies but line work organizations have also faced the challenge to improve their cooperation practices among other things. The social and cultural world opens up via discussion. The research project has organized events to support discussions crossing occupational, expertise and organizational boundaries. Opening communication channels is understood as a precondition of development.

## **1. Johdanto**

Eurooppalainen pukineteollisuus on ollut viime vuosina suurten haasteiden edessä. Talouden globalisoitumiskehitys on tehnyt vaikeaksi työvoimavaltaille teollisuudenalalle säilyttää asemansa. Tuotannon ja työvoiman supistuminen on ollut läpikäyvänä kehityspiirteenä Euroopan maissa. Ala onkin joutunut etsimään uudenlaisia liiketoimintastrategioita, joiden avulla se voi toimia huolimatta siitä, että se joutuu kilpailemaan tuotteineen markkinoilla, joille tuodaan merkittävä määrä tavaraa alhaisten tuotantokustannusten maisista.

Suomessa ala joutui uudenlaisten toimintaehtojen eteen äkkinäisesti ja kriisinomaisesti. Alalle tärkeän Neuvostoliiton kaupan kutistuminen lähes olemattomaksi ja samaan aikaan osunut syvä ja pitkittynyt talouden lama saivat aikaan syöksykierteen, joka kaatoi yrityksiä ja hävitti työpaikkoja. Uusien markkinoiden etsiminen länsimaista pakotti yritykset kohtaamaan uudella terävyydellä alan perusominaisuuden. Ala elää muodista ja sen on sovitettava yhteen muodin entistä nopeammat vaihtelut ja teollinen tuotantoprosessi (Lavikka 1994, 24–25).

Yritykset yhtä hyvin Suomessa kuin muuallakin Euroopassa ovat pyrkineet löytämään sellaisia liiketoimintastrategioita, jotka tuovat joustavuutta toimintaan ja mahdollistavat reagoimisen nopeasti muuttuviin tilanteisiin. Tavoiteltu joustavan tuotannon malli (Piore ja Sabel 1984) etsii joustavuutta kansainvälistymisestä, kuten esimerkiksi suomalaiset yritykset siirtäessään laajamittaisesti tuotantoaan Baltian maihin (Lavikka ym. 1994, 72–81), alueellisesta yhteistyöstä, kuten italialaiset yritykset alueellisen yhteistyön ja erikoistumisen mallissaan (Brusco 1989), työorganisatorisista uudistuksista, kuten siirtymisestä ryhmätyöorganisaatioon (Ollus ym. 1990, Kasvio 1991, Palmroth ym. 1993) ja työvoiman uudenlaisista käyttötavoista (Kern ja Schumann 1984). Uudistukset ovat saaneet tukea informaatio- ja kommunikaatioteknologian edistyksestä.

Teknologiset, sosiaaliset ja tuoteinnovaatiot ovat liittyneet kiinteästi joustavan tuotannon sovelluksiin. Innovatiivisuus on olennainen osa joustavuutta, jopa sen tärkein puoli, kuten Johnson ja Lundvall (1991, 36) esittävät. Erityinen haaste yrityksille on luoda sellaisia positiivisia oppimisympäristöjä, jotka ruokkivat innovatiivisuutta (Hommen 1996, 57–60).

Tämä tutkimus liittyy sosiaalisten innovaatioiden tuottamiseen kahdessa mielessä. Ensinnäkin se pyrkii ymmärtämään pukineteollisuuden kehitys-

trendejä kytkien yrityskohtaiset ehdot ja edellytykset liiketoiminnan globaaleihin ehtoihin. Tarkastelun keskiössä ovat yritystasoiset käytännöt, joilla yritykset pyrkivät vastaamaan pyörteisen liiketoimintaympäristön vaatimuksiin. Käytäntöjä peilataan yritysten sosiaaliseen ja kulttuuriseen maailmaan. Tuotantoketjun kokonaisuuden toinen pää tulee näkyville ulkomaista valmistamista ja alihankintaa koskevassa analyysissä. Kuvausta täydentää elinkeinotoiminnan tukijärjestelmän edustajien näkemykset alan kehittämishaasteista. Toiseksi tutkimus on ollut antamassa virikkeitä sellaisten käytäntöjen muodostamiselle, jotka ovat perusedellytyksiä jatkuvaa oppimista tukeville ympäristöille.

Tutkimus on edennyt toimintatutkimuksellisenä prosessina, jossa tutkijat ovat olleet pitempiaikaisessa vuorovaikutuksessa seitsemän pukineteollisuuden yrityksen kanssa; kolmen yrityksen kanssa vuodesta 1991 ja neljän vuodesta 1994. Yritysten kiinnostus vuorovaikutukseen on lähtenyt niiden halusta tehdä itselleen selväksi, mitä alalla on tapahtumassa, miten suomalainen pukineteollisuus voi etsiä tulevaisuuden perspektiivejä ja miten toisten yritysten ratkaisut olisivat hyödynnettävissä omassa yrityksessä. Tutkimus on tarjonnut virikkeen ja väylän tällaisten kysymysten tekemiselle ja käsittelemiselle.

Tutkimuksen ongelmanasettelu ja teemat ovat täsmentyneet yritysten edustajien kanssa käytyjen keskustelujen avulla tutkimuksen edetessä. Keskustelua on synnytetty henkilöhaastatteluin, ryhmäkeskusteluin, yritysten välisin koulutustilaisuuksin ja eri vaiheissa annetuin palauttein. Tärkeänä metodina tutkijoilla on ollut ruotsalaisessa LOM-ohjelmassa kehitetty työkonferenssimenetelmä (Gustavsen 1992, 1993), jonka avulla eri yritysten henkilöstö on saatettu yhteen keskustelemaan yritysten kannalta olennaisista kehittämistarpeista ja -pyrkimyksistä. Täydennyksenä metodiin tutkimusryhmä järjesti yrityksissä tehdaskohtaisen kehittämispäivän, jossa mukailtiin työkonferenssimenetelmän periaatteita. Monet tutkijat ovat korostaneet, että erityisesti tilanteessa, jossa vallitsee suuri epävarmuus tulevaisuudennäkymistä, tarvitaan turvallista keskustelutilaa (van Beinum 1993), joka mahdollistaa käsitteellisen viitekehyksen rakentamisen (Brown ja Duguid 1991) ja joka ottaa lähtökohdaksi keskustelun osapuolten erilaiset viitekehykset ja perspektiivit (Kirjonen ym. 1996; Powell 1990). Tutkimusryhmän tarjoama keskustelutila mukailee toimintatutkimuksen uusia painotuksia, joissa tuodaan esille tarve synnyttää jaettua ymmärrystä laaja-alaisiin, epämääräisesti määriteltyihin ongelmiin verkostomaisen työskentelyn avulla. (Chisholm ja Elden 1993, 293; Gustavsen 1996, 24).

Tutkimusryhmän järjestämissä keskustelutilaisuuksissa on kohtautettu sekä eri yritysten että eri henkilöstöryhmien näkemyksiä. Näköaloja täydentävänä tapahtumana oli seminaari, jossa osanottajina oli tutkimuksen kohteena

olleiden yritysten ja elinkeinotoiminnan tukijärjestelmän edustajia sekä työelämän tutkijoita. Näiden erityyppisten keskustelujen tavoitteena oli antaa mahdollisuus paitsi vaihtaa ajatuksia kokemuksista ja konkreettisista ratkaisuista ja uudistuksista, joita eri puolilla on toteutettu, myös yleisemmin orientoitua tilanteeseen, tai kuten jotkut organisaatiotutkijat (esim. Weick 1995) määrittelisivät asian, hakea mieltä tilanteesta. Työpaikoilla tapahtuneet henkilö- ja ryhmähaastattelut ovat toimineet paitsi tiedonhankinnan väylinä tutkijoille, myös tilaisuuksina, joissa haastateltavat ovat pysähtyneet pohdiskelemaan omaa työtään ja yrityksen asioita tavalla, johon normaali työn arki ei tarjoa kanavia.

Kun raportoinnissa käytetään otteita haastattelu- ja keskustelutilanteista, henkilöiden ja yritysten nimet on muutettu. Nauhoitteisiin perustuvat lainaukset ovat toimitettuja versioita alkuperäisestä puheesta siten, että välisanat ja toistot on jätetty pois ja murreilmaisut on muutettu kirjakieliseen asuun lukemisen helpottamiseksi. Toimittamisessa on kuitenkin pyritty hienovaraisuuteen, jotta puheen sävy ja tilanteen tunnelma säilyvät. Tutkimusaineisto ja -menetelmät on esitetty liitteessä 2, josta ilmenevät myös tekstissä käytettävät, aineistoon viittaavat koodimerkinnot.

Päärooleissa tutkimusraportissa esiintyvät Pukutehtaan, Monituoteyrityksen, Työvaateyrityksen, Luxusvaatetehtaan, Käyttövaatetehtaan, Asustetehtaan ja Trikootehtaan johtajat, ompelijat, leikkaajat, mekaanikot ynnä muiden ammattiryhmien edustajat. Tutkija on mukana tilanteissa kuuntelijana, kysyjänä, joskus haastajana. Sivurooleissa esiintyy muun muassa teollisuusliiton johtaja, ammattiliittotoimitsija, työvoimapiirin edustaja, kunnan elinkeinoasiamies, ammattikoulun opettaja ja Euroopan komission edustaja, joista kukin joutuu työnsä kautta seuraamaan pukinealan kehitystä.

Osa I käsittelee kehitystrendejä pukineteollisuudessa. Luku 2 näyttää tilastojen valossa sen kriisikehityksen, jonka ala on läpikäynyt viimeisten vuosien aikana. Luku 3 käsittelee tuotannon kansainvälistymistä. Vuosikymmenen vaihteessa Suomen kriisissä olevan pukineteollisuuden oli kohdattava avoin ja kova kansainvälinen kilpailu. Poliittiset muutokset Venäjällä ja Baltiassa avasivat tälle teollisuudenalalle mahdollisuuden edullisiin alihankintasopimuksiin. Tähän myös luotiin nopeasti edellytykset lainsäädännöllä. Tutkimuksessa tarkastellaan kohdeyritysten kokemuksia ulkomaisesta valmistuttamisesta ja muun muassa kahden erilaisen teollisen tradition muovaaman kulttuurisen kuilun ylittämistä. Myös luvussa 4 näkökulmana on koko tuotantoketjun järjestäminen ja kysymyksenä on, löytyisikö yritysten välisistä yhteistyöjärjestelyistä uutta vetoapua ja millaiset tukitoimenpiteet olisivat hyödyllisiä. Asiaa tarkastellaan eri toimija-asemista käsin; analyysissa vuorottelevat yritysten ja elinkeinoelämän tukijärjestelmän, tai väljästi määritellen innovaatiojärjestelmän (Schienstock ym. 1997) edustajien näkemykset.

Osassa II tarkastellaan yrityskohtaisia käytäntöjä vastata liiketoimintaympäristön uudenaikaisiin haasteisiin. Luvun 5 tavoitteena on tuoda esille, kuinka taylorismi ja joustavuus rakenteistavat työvoiman käyttöä yrityksissä ja kuinka ne jäsentävät johdon ja työntekijöiden välisiä sekä työntekijöiden keskinäisiä suhteita. Jotta uusi toimintamalli eli joustavuus voidaan ottaa käyttöön ja toteuttaa, se on ratkaistava työpaikkatasolla käytännöllisinä työn ja työtehtävien järjestämisen kysymyksinä. Joustavuus neuvotellaan taylorismin sisään, rinnalle ja/tai tilalle ensikädessä johdon ja työntekijöiden ja toissijaisesti työntekijöiden keskinäisissä sosiaalisissa suhteissa. Uusien käytäntöjen muotoutumista tarkastellaan yhteistyön ja vastuun jakautumisen näkökulmista.

Luku 6 tarkastelee naistyöntekijöiden työkuultuuria, joka piiloutuu virallisen, äänekkään ja näkyvän taakse tehtaissa. Se tulee esiin naisten tavoissa työskennellä ja olla keskenään, suhtautumisessa työhön, ihmisiin ja työyhteisöön. Luvussa kohdennetaan huomio siihen, kuinka naiset rakentavat oman tilansa tehtaiden miehiseen maailmaan ja kehittävät omat selviytymisstrategiansa ympäristössä, jossa he ja heidän saavutuksensa pysyvät muille näkymättöminä. Luku 7 tarkastelee työn vaatimuksia, hallintaa ja sosiaalista tukea työntekijöiden kokemina. Näiden ulottuvuuksien avaamasta näkökulmasta tutkitaan työntekijöitä kuormittavia tekijöitä ja niitä psykososiaalisia kysymyksiä, joihin tulisi kiinnittää huomiota jatkossa työelämän laadun kehittämisessä. Luku 8 käsittelee vuoropuheluun pohjaavan oppimisen haasteita. Asiakaslähtöinen, nopeisiin toimitusaikoihin sitoutunut tuotanto edellyttää yhteistyön ja koordinaation pelaamista kaikilla tasoilla. Tämä sellaisenaan asettaa ihmiset tilanteisiin, joissa he joutuvat tulkitsemaan kanssakäymisessä ilmeneviä asioita ja tapahtumia ja kohtaamaan eri ammattiryhmissä tai työpisteissä toimivien toisistaan poikkeavat viitekehykset katsoa asioita. Tutkimuksessa ollaan tekemisissä muutostilassa olevien käytäntöjen kanssa. Vuoropuhelussa tapahtuvan tulkitsemistoiminnan tarve korostuu erityisesti käytäntöjen muovautumisvaiheessa, jolloin uusi käytäntö ei ole vielä saanut muotoaan.

Luku 9 osassa III avaa näkymän kehittämistyön arkeen. Toimintatutkimuksen peruslähtökohta on, että sen kautta tyydytetään sekä kohdeorganisaation että tutkimuksen tarpeita. Tutkimuksen istuttaminen kiihkeärytmisen teollisuustyön lomaan on tehnyt näkyväksi niitä ehtoja ja toimintatapoja, joilla kehittämistyötä tehdään tänä päivänä pukineteollisuudessa.

Tutkimusryhmä on toiminut tutkimuksen ajan tiiviissä keskinäisessä yhteistyössä, vaikkakin työnjaollisesti eriytynein vastuin. Tulkinnot tapahtumista, tilanteista ja tarpeista ovat muovautuneet yhteisissä keskusteluissa ja tämä on suunnannut toimintatutkimuksen kenttätöön eri vaiheiden sisältöä. Kaikki tutkijat ovat olleet kaikkien yritysten kanssa vuorovaikutuksessa use-



ammassa eri vaiheessa. Kuitenkin tutkimussuhteen ylläpito on ollut pääasiallisesti aina yhden tutkijan vastuulla siten, että Riitta Lavikalla, Leena Piispalla ja Pirjo Tuulilla on ollut kullakin omat “nimikkoyritykset”. Kun tutkimusprojektin aikaisempi julkaisu “Puhe on muutoksesta – Tutkimus yhteistyöstä ja muutoksen hallinnasta” (Heiskanen ym. 1995) eteni tapauskohtaisina analyysinä, tässä tutkimuksessa kyseisessä analyysissä syntynyt kontekstikuva on hyödynnetty tulkinnan lähtökohtana ja analyysi etenee vertailevalla otteella etsien määriteltyihin kysymyksiin tapausten välisiä yhtäläisyyksiä ja eroja. Tuula Heiskanen on toiminut tutkimuksen tieteellisenä johtajana ja ohjannut tämän raportin kirjoitusprosessia ja vastannut raportin toimittamisesta.



# **OSA I**

## **Kehitystrendit pukineteollisuudessa**

“Se tekninen tietotaito, mikä tässäkin talossa tällä tiimillä on, se on valtavaa osaamista, joka on myytävissä mitä erilaisempiin projekteihin.”

Johtaja



## **2. Tekstiili- ja vaatetusteollisuus tilastojen valossa**

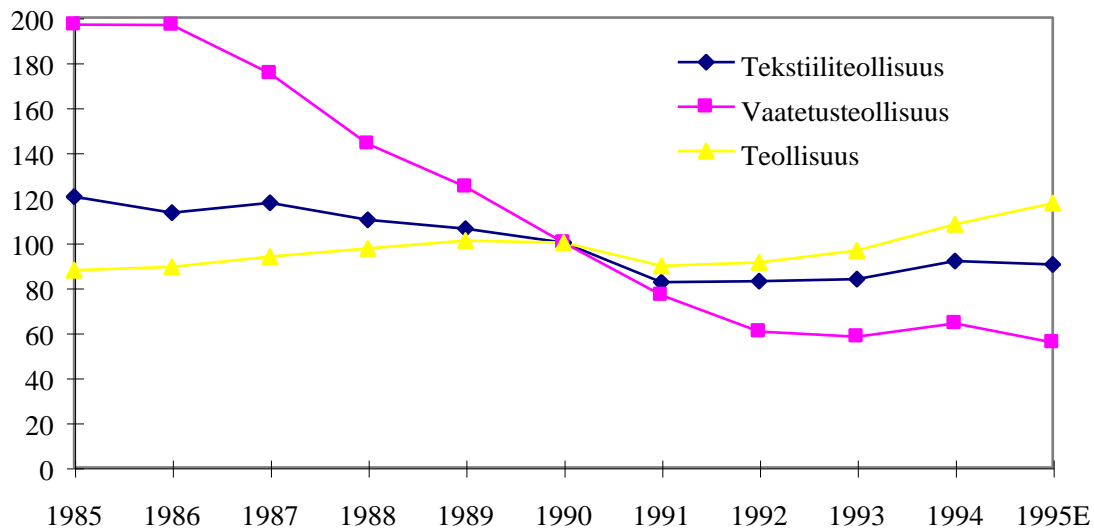
Tekstiili- ja vaatetusteollisuuden osuus sekä koko teollisuuden tuotannosta että työllisyydestä säilyi Suomessa aina 1980-luvulle saakka suhteellisen suurena verrattuna muiden teollistuneiden länsimaiden sekä pohjoismaiden tekstiili- ja vaatetusteollisuuteen (Vuori ja Ylä-Anttila 1989; Kasvio 1991). Viimeksi kuluneiden kymmenen vuoden aikana tekstiili- ja varsinkin vaate-  
tusteollisuuden tuotanto Suomessa on käynyt läpi rajun rakennemuutoksen. Muissa läntisissä teollisuusmaissa samankaltainen kehityskulku tapahtui vuosikymmeniä aikaisemmin. Työvoimavaltaisen alan tuotannon painopiste on siirtynyt uusille, teollistuville alueille, joilla yleinen kustannustaso on al-  
haisempi kuin jälkiteollisissa länsimaissa. Vaatetusteollisuuden tuotannon määrä on Suomessa supistunut kymmenessä vuodessa noin neljännekseen; tekstiilien tuotanto on vähentynyt samana aikana noin neljänneksellä (ks. kuvio 1; Vaatetusteollisuuden vuosikirja 1996, 4; Tilastotietoja... 1996, 8).

Vuonna 1979 vaatetusteollisuudessa työskentelevän henkilökunnan määrä oli noin 33 500 henkilöä, mikä vastasi noin kuutta prosenttia tehdasteolli-  
suuden koko työvoimasta (Kasvio 1991, 109). Tuotannon bruttoarvo oli vuonna 1980 noin 3,7 miljardia markkaa eli 2,4 prosenttia tehdasteollisuuden kokonaistuotannosta (mt.). Vuonna 1995 tekstiilien valmistuksen bruttoarvo oli noin 3,3 miljardia markkaa, ja vaatteiden valmistuksen bruttoarvo oli noin 2,7 miljardia markkaa (Tilastotietoja... 1996, 9). Yhteenlaskettu brutto-  
arvo vastaa noin 1,6 prosenttia teollisuuden kokonaistuotannosta. Samana vuonna tekstiilien valmistuksessa työskenteli noin 6 000 henkilöä ja vaattei-  
den valmistuksessa noin 8 000 henkilöä. Yhteenlasketun työvoiman määrän osuus oli vuonna 1995 noin 3,9 prosenttia teollisuudessa työskennelleistä noin 359 000 henkilöstä (mt.).

Osaltaan tekstiili- ja vaatetusteollisuuden myöhäistä rakennemuutosta sel-  
littänee alan kulttuurinen tausta kuten on todettu italialaisesta vaatteiden  
valmistuksesta (Brusco 1992, 14). Taito tuottaa ja valmistaa tekstiilejä ja  
vaatteita on juurtunut osaksi taloutta ja kulttuuria. Se, että tällainen paikalli-  
nen resurssi näyttää itsestäänselvältä perinteeltä taloudessa ja kulttuurissa,  
estää havaitsemasta sen merkitystä sekä uusiutumiskykyä. Teollisuuden mer-  
kitys naisten työllistäjänä on korostunut huolimatta työpaikkojen häviämisestä,  
sillä julkisen sektorin laajeneminen ja palvelualojen työllisyys – naisten  
yksi, vaihtoehtoinen kanava sijoittua työmarkkinoilla – kääntyivät laskuun  
1980-luvun puolivälissä (Aho ym. 1995).

Muutosten havainnollistamiseksi tekstiili- ja vaatetusteollisuutta koskevia tilastotietoja suhteutetaan tässä tarkastelussa koko teollisuutta koskeviin lukuihin ja erikseen vielä toisaalta kalusteteollisuutta ja toisaalta puunjalostusteollisuutta kuvaaviin kehitystrendeihin. Kalusteteollisuus muistuttaa tekstiili- ja vaatetusteollisuutta; molemmat ovat työvoimavaltaisia aloja, joiden yrityksistä suurin osa on pieniä tai keskisuuria. Voimakkaasti vientiin nojautuva puunjalostusteollisuus (tässä massan, paperin ja kartongin valmistus) on vertailukohtena perustekstiilien<sup>1</sup> ja vaatteiden valmistuksesta poikkeava. Puunjalostus on teknologiavaltainen ala, joka metalliteollisuuden ohella yleisesti mielletään teollisuuden ydinsektoriksi.

**Kuvio 1.** Tekstiili- ja vaatetusteollisuuden tuotannon volyyymi (indeksi: 1990=100)



Lähde: Tilastotietoja... 1996, 8.

Vuonna 1995 Suomeen tuotiin tullihallituksen tietojen mukaan vaatteita noin 3,5 miljardin markan arvosta. Vastaavasti tekstiilejä tuotiin noin 2,6 miljardin markan arvosta (Tilastotietoja... 1996, 18). Tekstiilien vienti on noussut tasaisesti koko 1990-luvun alun ajan (v. 1995 viennin arvo oli n. 1,6 miljardia markkaa). Vaatetusteollisuuden viennin raju pudotus pysähtyi vuonna 1991, ja viime vuodet vaatteiden viennin arvo on pysytellyt noin 1,2 miljardissa markassa.

<sup>1</sup> Perustekstiileillä tarkoitetaan tässä lankojen ja kankaiden valmistusta sekä neulosten ja neuletuotteiden, kuten sukkien ja sukkahousujen, valmistusta. (Tilastokeskuksen toimialaluokituksen v.1988 luokat 121 ja 122.) Tekstiiliteollisuus kattaa näiden lisäksi sisustus-tekstiilit, tekniset tekstiilit ja kuitukankaat. Tutkimuksemme koskee kevyitä kulutustavaroita. Käytämme kangas- ja nahkavaatteiden (tol88:131) sekä em. perustekstiilien teollisesta valmistuksesta paikoin myös termiä pukiniteollisuus.

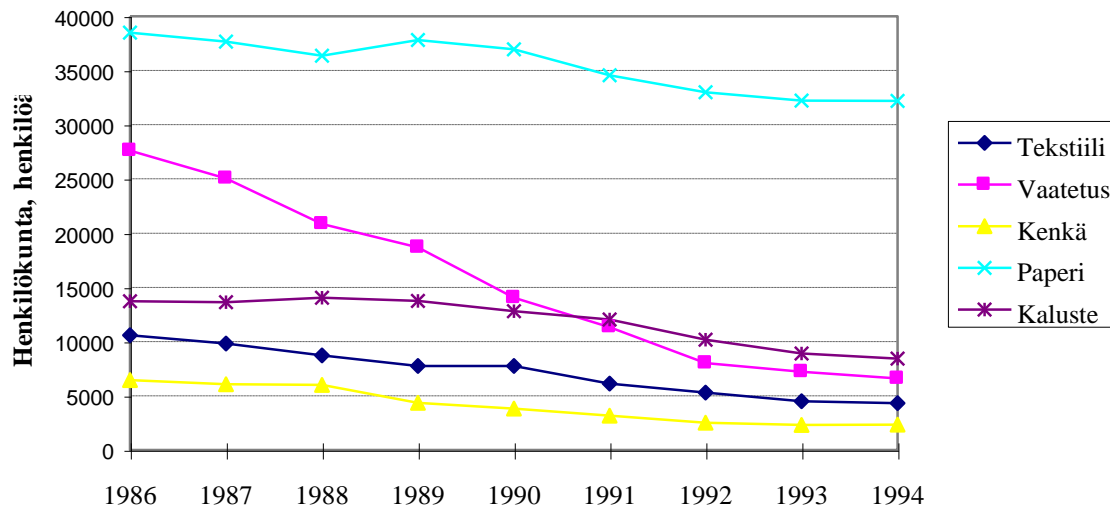
din markan tasolla (mt.). Vertailutiedoksi mainittakoon, että vuonna 1994 huonekalujen viennin arvo oli hieman yli yhden miljardin ja että puunjalostusteollisuudessa valmistettujen massan, paperin ja kartongin valmistuksen viennin arvo oli yli 36 miljardia markkaa (Teollisuustilasto 1996).

Viennin merkitys on tekstiili- ja vaateusteollisuudelle keskeinen. Muotiin mutta ennen kaikkea asiakkaiden yksilölliset toiveet huomioonottavaan yritysten toimintastrategiaan liittyy ajatus kapeista ja tarkoin kohdennetuista, kansainvälisistä markkinoista. Vuonna 1981 vaatetusviennin osuus tuotannosta oli noin 65 prosenttia, vuonna 1995 runsaat 40 prosenttia. Neuvostoliittoon suuntautunut vienti tyrehtyi muutamassa vuodessa 1980-luvun lopulla. Vuonna 1985 bilateraalisessa kauppaan kuulunut vienti kattoi noin 37 prosenttia koko vaateviennin arvosta, vuonna 1991 enää yhdeksän prosenttia (Vaateusteollisuuden vuosikirja 1996).

Tämä ulkomaanmarkkinoiden rakenne merkitsi Suomen vaateusteollisuudessa massatuotannon kultakautta (Heiskanen ym. 1995). Edulliset suhdanteet ja länsimaisittain suhteellisen alhaiset työvoimakustannukset pitkittivät alan tuotannollisen ylikapasiteetin säilymistä yli 1970-luvun (mt; Kasvio 1991). Alan yritykset muissa länsimaissa (mm. Saksassa) hajasijoittivat tuotantoaan ja uudistivat markkinointiaan jo kymmenisen vuotta aikaisemmin (Kasvio 1991; Kasvio ja Piispa 1986; myös Lahti 1987). Suomalaisen tekstiili- ja vaateusteollisuuden myöhäisessä rakennemuutoksessa 1990-luvulla yritysten oli etsittävä tuotteidensa ulkomaiset ostajat lännestä, missä myös muut länsimaiset valmistajat sekä kaukaiset halpatuotteiden valmistajat kilpailevat asiakkaista. Vuonna 1995 noin 56 prosenttia vaateusteollisuuden viennistä ja noin 61 prosenttia tekstiiliteollisuuden viennistä suuntautui EU-maihin (Vaateusteollisuuden vuosikirja 1996; Tilastotietoja... 1996).

Rakennemuutos tekstiili- ja vaateusteollisuudessa on tapahtunut yritysten toiminnan lopettamisen sekä ulkomaisen alihankinnan kautta. Vuosina 1986-94 yli viisi henkilöä työllistävien vaateyritysten määrä putosi peräti 63 prosenttia, ja perustekstiilejä valmistavien yritysten määrä putosi 39 prosenttia. Toimipaikkojen katoaminen oli muilla teollisuuden aloilla vähäisempää: yritysten lukumäärä laski koko teollisuudessa keskimäärin 18 prosenttia. Henkilökunta väheni vuosina 1986-94 perustekstiilien valmistuksessa noin 59 prosenttia ja vaatteiden valmistuksessa noin 76 prosenttia. (Tilastokeskus, teollisuustilastot 1986-1994; ks. kuvio 2.)

**Kuvio 2.** Perustekstiilien, vaatteiden, jalkineiden sekä massan, paperin ja kartongin ja kalusteiden valmistuksen toimipaikkojen henkilökuntamäärän muutos vuosina 1986-1994.



Lähde: Tilastokeskus, teollisuustilastot. Tol88:121+122,131,133,151 ja 170.

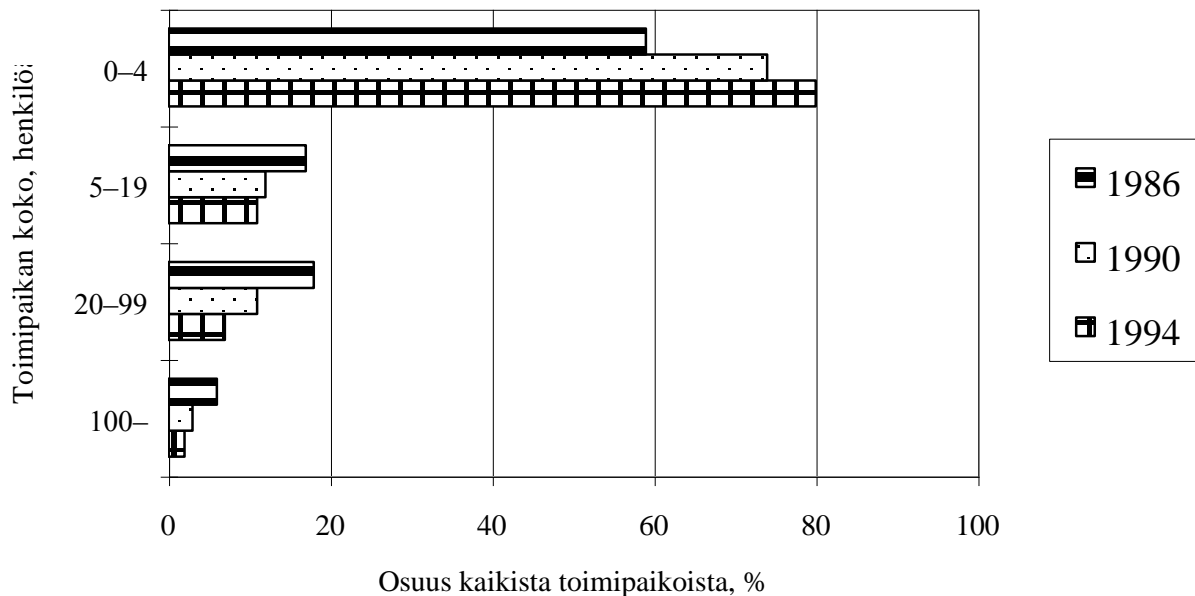
Tekstiili- ja vaateusteollisuuden sekä nahkatuote- ja kenkäteollisuuden yrityksistä suurin osa on pieniä tai keskisuuria. Vähemmän kuin viisi henkilöä työllistävien yritysten osuus kaikista tevanake-yrityksistä on kymmenen vuoden sisällä tapahtuneen rakennemuutoksen aikana kasvanut tasaisesti (ks. kuvio 3). Vuonna 1994 näitä mikroyrityksiä oli kevyitä kulutustavaroita valmistavista yrityksistä noin 80 prosenttia. Liikevaihdon määrällä mitatut yritysten markkinaosuudet jakautuivat tekstiilien ja vaatteiden valmistuksessa vuonna 1994 siten, että kymmenen liikevaihdoltaan suurinta yritystä kattoivat noin 35 prosenttia kaikkien tuotteiden valmistuksen liikevaihdosta (Suomen yritykset 1994). Kymmenen suurimman yrityksen yhteenlaskettu henkilökuntamäärä oli vajaa kolmannes koko tekstiilien ja vaatteiden valmistuksen henkilökunnasta (mt.). Massan, paperin ja paperituotteiden valmistus on tähän verrattuna keskittyneempää. Kolmen vuonna 1994 liikevaihdoltaan suurimman paperitehtaan osuus em. tuotteiden valmistuksen liikevaihdosta oli hieman yli 40 prosenttia (mt.).

Perustekstiilejä valmistavien yritysten koko henkilökunnasta noin joka kuudes henkilö työskenteli alle 20 henkilön yrityksessä; vaatteita valmistavien yritysten koko henkilökunnasta noin joka neljäs työskenteli alle 20 hengen työpaikalla. Yritysrakenne on samankaltainen kalusteita valmistavassa teollisuudessa, jossa alle viiden henkilön toimipaikkoja oli vuonna 1994 noin 75 prosenttia kaikista toimipaikoista. Puunjalostusteollisuudessa massaa, paperia ja kartonkia valmistavat tehtaat ovat taas tyypillisesti isoja työpaikkoja:



yli puolet tuotantolaitoksista oli vuonna 1994 yli 200 henkilön yksiköitä (Tilastokeskus, yritysrekisteri 1986–1994).

**Kuvio 3.** Perustekstiilejä, vaatteita, nahkatuotteita ja jalkineita valmistavien yritysten koko henkilöstömäärän mukaan vuosina 1986, 1990 ja 1994.



Lähde: Tilastokeskus, yritysrekisteri. Tol88:121,122,131 ja 133.

Tekstiili- ja vaatetustehtaat ovat naisvaltaisia työpaikkoja. Tekstiiliteollisuudessa naistyöntekijöiden osuus alan työntekijämäärästä oli vuonna 1995 noin 68 prosenttia ja vaatetusteollisuudessa noin 95 prosenttia (Tilastotietoja... 1996). Alan koko henkilökunnasta oli toimihenkilöitä noin joka viides, kun teollisuudessa toimihenkilöiden osuus oli keskimäärin kolmasosa (mt.). Matlapalkka-alana tunnetun vaatetusteollisuuden yleisimmin käyttämä palkkausmuoto on urakkapalkkaus. Tehtyyn työaikaan suhteutettuna aikapalkkaus on yleisempää tekstiiliteollisuudessa kuin vaatetusteollisuudessa ja yleisempää miesten työtehtävissä kuin naisten työtehtävissä molemmilla aloilla (mt., 33).

Tekstiili- ja vaatetusteollisuudella on yhä vankka asema perinteisillä sijaintialueillaan. Vajaa puolet tekstiiliteollisuuden ja noin viidesosa vaatetusteollisuuden yrityksistä sijaitsi Hämeen läänissä vuonna 1996 (Tilastotietoja... 1996). Pirkanmaalla valmistettujen perustekstiilien, vaatteiden ja jalkineiden merkitys on huomattava, sillä tuotteiden yhteenlaskettu jalostusarvo oli vuonna 1994 neljännos koko maan vastaavasta. Koko maan tevana-ke-teollisuuden henkilökunnasta neljännos käy töissä Pirkanmaalla. Tekstiili-

ja vaatetusteollisuudella on tärkeä merkitys työllistäjänä myös Satakunnassa, Uudellamaalla ja Pohjois-Savossa. (mt.)

### **3. Ulkomainen alihankinta – uusi ulottuvuus nais- työn hyödyntämisessä**

Ompelu on työtä, jonka naiset osaavat hyvin maasta toiseen. Lisäksi naisten työvoima on halpaa kautta maailman; suhteellisen halpaa kehittyneissä maissa ja absoluuttisen halpaa kehittyvissä maissa. Historiansa kaikissa vaiheissa vaatetusteollisuuden toimintaa on leimannut riippuvuus tästä keskeisestä resurssista.

Vaatetusteollisuuden kasvava ulkomainen alihankinta tarjoaa hyvän esimerkin naisten työvoiman maailmanlaajuisesta hyödyntämisestä, jota pidetään globaalin talouden muodostumisen ja teollisuuden rakennemuutoksen yhtenä keskeisenä piirteenä. Uusi informaatioteknologia antaa joustavan mahdollisuuden siirtää työntensiiviset osat tuotantoprosessista tehtäväksi eri puolille maailmaa – missä kulloinkin löytyy sopiva yhdistelmä ammattitaitoa ja halpaa naistyövoimaa. Maailmaan – yhtä hyvin ensimmäiseen, toiseen kuin kolmanteenkin – on syntymässä uusi joustava naisproletariaatti, jonka työehtoja leimaavat nais- ja lapsityövoiman alhaiset palkat ja pitkät työpäivät tai määrä- ja osa-aikaiset sekä eri tavoin epämääräiset työsuhteet. (Mitter 1986, 20–80, 117–170; Phizacklea 1990, 37–53.)

Suomen vaatetusteollisuuden strategiat halvan naistyövoiman hyödyntämisessä ovat vaihdelleet vuosien varrella. Suomi oli Ruotsin alihankintamaa 1960- ja 1970-luvuilla, kunnes nouseva palkkataso ja välilliset työvoimakustannukset nostivat työvoiman hintaa 1980-luvulle tultaessa, jolloin ruotsalaisyritykset lähtivät Suomesta ja myös Suomen vaatetusteollisuuden palkkatyövalmistus ulkomailla käynnistyi.

#### **Yhteistyön muuttuvat muodot**

Suomen vaatetusteollisuuden yhteistyö Neuvostoliiton kanssa oli menestyksellistä. Öljyostojen paisuttaman bilateraali-kaupan vientikiintiöt ja niihin kytketty viisivuotisten runko- ja vuosittaisten vaihtosopimusten poliittinen hinnoittelu vapauttivat vaatetusteollisuuden markkinatalouden monista riskeistä. Olennainen tekijä alan kotimaisen työllisyyden kannalta oli myös Neuvostoliittoon meneviltä tuotteilta vaadittu korkea kotimaisuusaste. Alan tuotanto ja työntekijämäärä kasvoivat kilpaa 1970-luvun alusta 1980-luvun

puoleen väliin saakka. Silloin vaatteiden kiintiöt alkoivat supistua kunnes vaatevienti 1990-luvun taitteeseen tultaessa romahti kokonaan.

Yhden itäyhteistyön muodon luhistuessa vaatetusteollisuus kykeni välittömästi luomaan tilalle toisenlaisen yhteistyökuvion. Alkoi laajamittainen valmistuttaminen alihankintana rajan takana olevissa maissa: Venäjän Karjalassa, muualla Venäjällä ja Baltiassa.

Seuraavassa tarkastelen alihankintana valmistuttamista sekä Suomen ja Viron vaatetusteollisuuden yhteistoiminnan käynnistymistä Viron saavutettua uudelleen itsenäisyytensä elokuussa 1991. Neuvostotalouden rakenteiden purkautumisesta seurasi muun muassa se, että Virolla oli tarjota runsaasti vapaata teollista kapasiteettia ja halpaa, mutta ammattitaitoista naistyövoimaa Suomen vaatetusteollisuuden tarpeisiin. Maiden vaatetustehtaiden yhteistyössä on kysymys siitä, että Suomen vaatetusteollisuus haluaa parantaa tuotteidensa hintakilpailukykyä kovenevan kilpailun markkinoilla ja Viron vaatetusteollisuus toivoo voivansa oppia markkinatalouden toimintaperiaatteita sekä kohentaa teknistä ja laatuosaamistaan voidakseen tulevaisuudessa yltää omilla tuotteillaan länsimarkkinoille. Prosessissa on kyse molempien maiden vaatetusteollisuuden syvästä, toisiinsa kietoutuvasta rakennemuutoksesta ja pyrkimyksestä selviytyä murroksesta hengissä.

Analyysi perustuu Kulta-projektin ja sitä edeltäneiden projektien aineistoihin suomalaisista vaatetustehtaista ja virolaisiin aineistoihin, jotka on kerätty kahdessa suomalais-virolaisessa tutkimushankkeessa<sup>2</sup> (Lavikka ym. 1994; Aho ym. 1996).

## Muuan kohtaaminen

Elettiin tammikuuta vuonna 1994, kun Tallinnassa pidettiin uuden Viron historian toiset kansainväliset muotimessut: Baltic Fashion Fair á la Vateva. Viron vaatetusteollisuus esitteli omia mallistojaan ja alihankintakapasiteettiaan. Näyttelyosastoja oli myös muista Baltian maista ja Suomesta. Kiertelin messuilla virolaisen tutkijakollegani Merle Varendin seurassa, ja messuilta lähdimme tutustumaan lähemmin erääseen Tallinnan monista perinteikkäistä vaatetustehtaista. Siellä sattui seuraava muistiinpanoihini kirjaamani kohtaaminen, joka mielestäni valaisee hyvin sitä, miten ensimmäisiä yhteistyösuhteita vaatetustehtaiden välillä solmittiin.

---

<sup>2</sup> Suomen Akatemian rahoittama tutkimushanke: "Tuotannollinen yhteistoiminta ja yhteiskunnan murrokset Viron vaatetusteollisuudessa" (1994) ja Työministeriön rahoittama tutkimushanke: "Tekstiili-, vaatetus- ja nahkateollisuuden sekä elintarviketeollisuuden uudelleenmuotoutuminen ja kehittämishaasteet Virossa" (1995).

Olemme tehtaan naispuolisen tuotantopäällikön opastuksella tutustumassa Tallinnan keskustassa sijaitsevan vanhan vaatetustehtaan ompelimoon. Äkkiä tuotantopäällikköä tullaan hakemaan takaisin toimistoon. Hän pyytelee anteeksi häiriötä ja sanoo palaavansa pian. Tuokion kuluttua sama henkilö pyytää myös minut ja Merlen konttorin puolel-le. Hiukan hämmästyneinä seuraamme ajatellen, että mitähän nyt mahtaa tapahtua.

Siellä meitä kohtaa unohtumaton näky. Kaksi palelevaa suomalaista vaatetustehtailijaa pikkutakkisillaan talvisessa Tallinnassa, toisella kainalossa nippu paperikaavoja ja toisella pari kangaspakkaa. Heidän avausrepliikkinsä suomeksi kuuluu:

“Onko teillä kylmä? Meillä on.”

Osoittautuu, että kaksi suomalaista vaatetusyrittäjää, isä ja poika, olivat lähteneet Tallinnan muotimessuille tarkoituksenaan solmia alihankintasopimus jonkun sopivan virolaisyrityksen kanssa erästä mallivaatteita. Heidän autoonsa oli murtauduttu Messualueen parkkipaikalla. Rosvoille olivat kelvanneet muun muassa heidän päällysvaatteensa ja osa kangaspakoista, mutta kaavat sentään olivat tallella. Kumpikaan miehistä ei osannut viron kieltä, eikä liettualaissyntyinen tuotantopäällikkö puolestaan puhunut suomea. Merleä ja minua tarvitaan tulkiksi.

Kollegani avulla suomalaismiehet onnistuvat tavoitteessaan. Muutamassa minuutissa molemmat osapuolet ovat selvillä tilanteesta ja toistensa tavoitteista. Asioista neuvotellaan ja sopimus syntyy kuin syntyykin. Virolaisyritys lupaa valmistaa suomalaisten ha-lumat mallivaatteet määräaikaan mennessä, mikäli saisi kankaat ajoissa. (V/HPK1/94)

Minulle oli yllätys, miten nopeasti eri kulttuureita edustavat ja eri kieltä puhuvat vaatetusalan ammattilaiset pystyivät löytämään yhteisen pohjan ja ymmärtämään toisiaan, vaikka tapaamisen puitteet olivat yllätykselliset ja häkellyttävät. Kuitenkin yhteistyön kuluessa törmätään väistämättä myös ymmärtämisen ongelmiin, joita syntyy erilaisesta kulttuurista, teollisesta traditiosta ja toimintavasta. Palaan tähän ongelmakenttään myöhemmin.

## **Alihankinta osana selviytymisstrategiaa**

Alihankinta merkitsee selviytymisstrategiaa molemmin puolin rajaa. Suomen vaatetusteollisuuden oli Neuvostoviennin ja siihen liittyneen poliittisen hinnoittelun romahdettua suuntauduttava nopeasti tiukan hintakilpailun länsi-markkinoille, joilla se joutui kilpailemaan sekä halvan työvoiman maista tulevan tuonnin että eurooppalaisen laadukkaan ja muodikkaan vaatetuonnin kanssa. Eurooppalainen vaatetusteollisuus kuitenkin rakentaa kilpailukykynsä paljolti halvan alihankintatuotannon ja huippusuunnittelun yhdistämiseen. Toinen vaihtoehto eurooppalaiselle vaatetusteollisuudelle on käyttää halpaa ja järjestäytymätöntä maahanmuuttajatyövoimaa, jota esimerkiksi Englannissa on tarjolla runsain mitoin. (Mitter 1986, 117–238; Phizacklea 1990, 94–

112.) Tuotteiden hinnoittelu on sen mukaista. Vuosikymmenen vaihteessa Suomen vaatetusteollisuuden olisi pitänyt kohdata kansainvälinen kilpailu ilman vastaavia halvan työvoiman etuja. Siksi poliittiset muutokset Venäjällä ja Baltiassa olivat Suomen vaatetusteollisuudelle todellinen onnenpotku, jota se lähti hyödyntämään nopeasti.

Hyödyntämiseen myös luotiin nopeasti edellytykset lainsäädännöllä. Vuoden 1992 alkupuolella astui voimaan palkkatyölaki, niin sanottu 'Lex Vateva', joka teki eräin edellytyksin suomalaisyrityksille mahdolliseksi tuoda tulittomasti Suomeen niiden Baltian maissa, Venäjällä, Puolassa, Tsekinmaassa, Slovakiassa, Unkarissa ja Turkissa teettämiä tuotteita. Vuodesta 1995 Suomen EU-jäsenyyden ansiosta vaatetusteollisuus on siten päässyt hyödyntämään palkkatyövalmistusta halvan kustannustason maissa samoin ehdoin kuin sen eurooppalaiset kilpailijatkin. Erityisen merkittävän edun tarjoaa se, että EU-säännöt mahdollistavat alihankintana teetettyjen tuotteiden tullivapaan jälleenviennin EU-alueelle. (Vaatetusteollisuuden vuosikirjat 1993 ja 1996).

Suomen vaatetusteollisuus aloitti kokeilevan ulkomailla valmistuttamisen jo 1980-luvulla, jolloin sen aktiivisuus suuntautui lähinnä Välimeren alueelle kuten Portugaliin, Maltalle, Kreikkaan ja Turkkiin. Kun hinta- ja palkkataso nousi näissä maissa, tuotanto siirrettiin nopeasti Baltiaan ja Venäjälle sekä Kiinaan ja Intiaan. Nyt näyttää jo siltä, että elintason ja palkkojen nousu myös Virossa on pannut monet suomalaiset vaatetusyritykset siirtämään toimintansa painopistettä enemmän Venäjälle, jossa kustannusedun arvellaan säilyvän pidempään.

Alan rakennemuutoksen ja kasvavan alihankintavalmistuksen seurauksena – nykyisin arviolta neljännes Vaatetusteollisuuden keskusliiton jäsenyritysten yhteenlasketusta liikevaihdosta perustuu alihankintaompeluun muualla kuin Suomessa – vaatetusteollisuuden tuotannon määrä Suomessa on laskenut kymmenessä vuodessa lähes neljännekseen. Samalla vaatetusteollisuuden henkilökunnan määrä Suomessa on pudonnut kymmenessä vuodessa 29 000:sta (1985) 7 500:aan (1995). (Vaatetusteollisuuden vuosikirja 1996).

Kulta-projektin yhteistyöyritysten johtajat perustelevat ulkomaista valmistuttamista eri tavoin. Toiset suhtautuvat siihen myönteisesti, joillakin johtajilla on alihankintavalmistuttamista koskevia varauksia. Mielipiteiden kirjo johtunee siitä, että ulkomaisen valmistuksen kustannushyöty on erilainen eri tyyppisissä tuotteissa. Samoin valmistusprosessiltaan monimutkaisten tuotteiden laatuvaatimukset saattavat olla sellaiset, että ulkomainen valmistuttaminen ei tule kysymykseen. Joustava ja suorituskykyinen kotimainen tuotantoyksikkö nähdään silloin parempana vaihtoehtona. Alhaisen kustannustason lisäksi johtajat perustelevat alihankintaa myös joustavuudella, jota ulkomai-

sen valmistuskapasiteetin käyttö tarjoaa. Se antaa suomalaisyrityksille mahdollisuuden tasata kysynnän vaihteluita ilman kotimaisen työvoiman lisäystä.

## **Pukutehtaan johtaja: Hiiren itsemurha kahdessa näytöksessä**

Haastattelu on tehty syvän taloudellisen laman aikaan toukokuussa 1992 Pukutehtaalla ja se kuvaa ajankohdan mielialoja. Kysyn tehtaan johtajalta hänen kantaansa sekatuotantomallin ja rajan takana tapahtuvan alihankintavalmistuksen hyödyllisyydestä. Juuso tyrmää ajatuksen ja perustelee kantansa seuraavasti.

Juuso: Henkilökohtainen mielipiteeni on, että se on hiiren itsemurha kahdessa näytöksessä.

Riitta: Vai niin. Näet siis joitakin vaaroja siinä...

Juuso: Jos analysoidaan vaatetusalan konkurssseja, niin hyvin useissa tulee esiin kolme kuolemansyntiä. Ensimmäinen on mittasuhteiltaan ylisuuri investointi, toinen on pörssiin meno ja hyödyn hakeminen sitä kautta. Pahimmassa tapauksessa tässä on mukana vielä sekoilu muussa kasinotaloudessa. Mutta kolmas kirstunnaula onkin tämä seka- tai sekoilutuotanto. Pahimmillaan yksikin näistä riittää kaatamaan yrityksen. Jos on kaksi näitä ollut vaikuttamassa, niin konkurssin todennäköisyys on hyvin korkea. Jos on kolme, niin sitä yritystä ei pelasta mikään...

Tässä sekatuotannossa on ongelma... Kutsun sitä Janstorp-syndroomaksi. Janstorp oli tämä suuri ruotsalainen vaatekonserni, joka oli oikeastaan ensimmäisiä siirtyjiä. Heillä oli Maltaa, Portugalia ja Hong Kongia, ja he kilpailivat massaryhmässä eli suurissa volyymeissä. Niissähän valmistamisen kustannukset ratkaisevat kilpailukyvyn. Kun valmistuskustannuksista puhutaan, niin yleensä puhutaan siitä, mitä joudutaan maksamaan ompelijalle. Se on loppujen lopuksi siinä ketjussa vain yksi osa.

Pulma on kuitenkin se, mikä hinta saadaan tuotteesta, kun sen alkuperä on jokin Malta. Eli vastaan tulevat ostajan hintamielikuvat. Kun myydään Pukutehtaan Suomessa valmistettua pukua, saamme ihan siistin hinnan, tiskinylihintana jotakin 1850 mk. Mutta jos yritämme myydä sitä Tsekkoslovakiassa tehtynä, niin saamme siitä 400–500 mk vähemmän. Se merkitsee, että nämä absoluuttiset katekertymät tulevat pienenemään. Saturoituneessa markkinassa pulmana on, että vaikka hinta laskee, niin kulutus ei kasva. Kysynnän hintajousto on hidas. Kysyntä ei nousekaan. Se voi nousta tilapäisesti jonkin verran, mutta ei niin paljon, että se volyymin kasvu korvaisi menetetyn katekertymän.

Samaan aikaan valmistamisen kustannukset, ei siis valmistuskustannukset, kasvavat kiinteällä puolella. Tarvitaan erikseen ihmisiä vartioimaan sekatuotantoa, joka on mahdollisesti vielä hajotettu useampaan pisteeseen. Tulee logistiikan hallitsemisen ongelma. Ja nämä sahaavat oksaa toisesta päästä.

Suomalaisessa vaatetusteollisuudessa meidän pitäisi katsoa tämä suuruusluokkakysymys. Silloin kun ollaan tekemisissä pienten ja keskisuurten yritysten kanssa, niin niillä ei mielestäni ole yksinkertaisesti varaa sellaisiin resursseihin. Eikä niiden profiili markkinoilla ole sellainen, että ne voisivat lähteä tähän sekatuotantoon. Se on tarkoitettu yrityksille, jotka ovat toista kokoluokkaa.

Kun lisäksi myös vähittäiskauppa harrastaa valmistuttamista ulkomailla eli suunnittelevat mallin ja teettävät, niin kauppa saa tuotteen ostetuksi esimerkiksi sata rahayksikköä per kappale. Mutta teollisuus, joka tässä siirtyy tukkurin osittain rooliin, niin sen kustannukset ovatkin 120–145 rahayksikköä. Ruotsalaiset ovat tämän selvittäneet. Silloin me kilpaillaan erään operaatiomallin kanssa, jonka kauppa osaa paremmin. Ja siinä hintarako ja liikkumatila jää pienemmäksi ja kannattavuus heikkenee. (T1/RH3/92)

Kun tultiin vuoteen 1994, myös Pukutehdas oli aloittanut varovaisen ulkomaisen valmistuttamisen Virossa ja Slovakiassa. Näissä maissa kokeiltiin yhteistyötä kahden yrityksen kanssa irtohousuilla ja kevyemmällä nuorisomallistolla. Kahden vuoden kokemuksen perusteella vuonna 1996 tehtaan markkinointipäällikkö ja tuotantopäällikkö pitivät ulkomaista valmistusta edelleen marginaalisena tehtaan strategiassa, joka nojaa vahvaan kotimaiseen tuotantoon. Ulkomaisen valmistuttamisen merkitys nähtiin tuolloin siinä, että sen avulla voidaan ostaa aikaa kotimaisen tuotannon sopeuttamiselle kysynnän vaihteluihin. Ulkomaista valmistuttamista oli tarkoitus pitää suunnilleen vaihteluneen laajuisena. Mahdollisena näköalana pidettiin yhden yhteistyöyrityksen hankkimista täydentämään yrityksen alihankintakuviota.

## **Monituoteyrityksen johtaja: kotimainen laatu ja tuottavuus vain myyttejä**

Monituoteyrityksen tuotannosta yli puolet valmistetaan ulkomailla. Alihankintavalmistukseen aina liittyvää maariskiä on jaettu niin, että yhteistyökumppaneita on Venäjällä, Baltian maissa ja Kiinassa. Suurin osa ulkomaisesta tuotannosta kuitenkin leikataan ja viimeistellään edelleen Suomessa, niin että ulkomaille menevien ja sieltä tulevien erien valmistelu, purkaminen ja kuljetukset rytmittävät työtä myös kotimaan tehtaalla. Vain Kiinan yhteistyökumppani myös leikkaa valmistamansa tuotteet. Monituoteyritys on kokeillut ulkomaista valmistuttamista jo 1980-luvun lopulta lähtien, jolloin se hankki Turkista itselleen tuotantoyksikön. Siitä kuitenkin luovuttiin, kun mahdollisuudet Baltiassa, Venäjällä ja Venäjän Karjalassa avautuivat. Kiinassa yhteistyö on johtanut alihankinnasta yrityksen osittaiseen (25%) omistukseen.



Tehtaan johtaja, Matti, suhtautuu alihankintayhteistyöhön kuin välttämättömyyteen ja kuvaa haastattelussa syyskuussa 1994 ulkomailla valmistuttamista koko ajan eläväksi työkentäksi.

Matti: Kun toiminta kansainvälistyy ja toimitaan monessa paikassa ja monessa maassa, niin laskentajärjestelmien ja seurantajärjestelmien kehittäminen on yksi olennainen piirre. Täytyy tehdä tuotannonvalvonta näihin alihankintamaihin... ja entistä enemmän vie aikaa löytää sieltä sopivia yhteistyökumppaneita. Se on sellainen elävä kenttä. Jatkuvasi lopetetaan toimintoja ja uusia haetaan.

Riitta: Niin, siinä kohtaavat kustannukset ja aika...

Matti: Nämä kaksi tekijää ja sitten sellainen yleissopivuus muodostavat kokonaisuuden, joka ratkaisee voiko jonkun kanssa toimia vai ei. Kuitenkin noin 90 prosenttia yhteistyökumppaneistamme on suhteellisen pysyviä, joiden kanssa on tehty useampi vuosi yhteistyötä. Mutta sitten tulee nämä, joiden kanssa yhteistyö ei ota sujuakseen.

Matti toteaa, että ulkomailla valmistuttaminen on yritykselle kustannuskysymys, mutta kyse on myös muusta, muun muassa työmarkkinoiden pelisäännöistä.

Matti: Jos me lisäämme vakituista väkeä Suomessa, niin tavallaan sitoudumme takamaan heille työpaikan. Tämä ala on sellainen, että sitä ei välttämättä voida taata. Jos sitten tulee sellainen tilanne, että jouduttaisiin sanomaan väkeä irti, niin siinä on kaikenlaisia yt-neuvotteluita sun muita. Eli puuttuu joustavuus tässä asiassa. Meidän on paljon helpompi hoitaa tällainen kapasiteetin puuttuminen alihankintana ulkomailla. Jos ei meillä ole töitä alihankkijalle, niin se ei ole meidän murhe. Se on sitten alihankkijan murhe.

Riitta: Ovatko kiinalaiset, venäläiset ja virolaiset erilaisia yhteistyökumppaneina?

Matti: Yleisesti ottaen kaikkien kanssa yhteistyö on sujunut hyvin. On vain joitakin ongelmallisia yksityistapauksia. Kiinassahan tietysti toimitusajat ovat pidempiä jo matkojen takia. Kaiken toiminnan tulee siellä pelata pidemmällä jäniteellä. Tuotteet valikoituivat sitten sen mukaan... Yleisesti ottaen on niin, että aloitamme yhteistyön ensin muutamalla leikkuulla ja jos toimitusajat eivät pidä, niin yhteistyö loppuu lyhyeen. Laatu sen sijaan ei ole ollut iso ongelma. Me lähetämme aluksi omat ihmiset paikan päälle opettamaan, mitä laatu meillä tarkoittaa. Sanoisin, että työn laatu on monilla alihankkijoilla jopa parempaa kuin kotimaassa. Eli puhe kotimaisen työn laadusta on kyllä täysi myytti. Suurimmat alihankinnan laatuongelmat ovatkin materiaalipuolella.

Riitta: Mutta siinähan on sitten myös tuottavuus... Tarkoitan, että onko ulkomainen työvoima niin edullista, jos ottaa tuottavuuden huomioon?

Matti: Kun teemme pitkäaikaista yhteistyötä, niin lopulta tuottavuusaste alihankinnassa ei ole kovin kaukana meidän kotimaan tehtaan tuottavuudesta. Monesti alihankkijoilla tuottavuus on kiinni koneista, eli kun annetaan samanlaiset koneet kuin täällä on, ja he saavat jonkin aikaa harjoitella, niin he pystyvät kyllä tekemään ihan samalla tuottavuudella kuin täälläkin. Eli siinä on toinen myytti, että suomalainen olisi jollakin tavalla te-

hokkaampi. Jos edellytykset ovat samat, niin he tekevät vielä enemmän työtä kuin suomalaiset... Siihen vaikuttaa, että heillä on vielä enemmän nälkä kuin meillä... eikä ole mitään sosiaalihuoltoa. (T2/H14/94b)

Monituoteyrityksen tuoterakenne painottuu lasten vaatteisiin, joista markkinoilla ei olla valmiita maksamaan huippuhintoja. Hintakilpailukyky on siten yritykselle elinkysymys. Yritys on vuosien varrella varovaisella toiminnalla hankkinut kokemusta ja logistisen osaamisen, jonka turvin se on selviytynyt alihankintakumppaneidensa kanssa ilman suuria vastoinkäymisiä. Yritys on myös itse panostanut yhteistyöhön kouluttamalla yhteistyökumppaneitaan ja toimittamalla heille nykyaikaista koneistusta varmistaakseen tuotteiden laatua ja tuottavuutta.

## **Työvaateyrityksen johtaja: Markkinoiden hintatasoa noudatettava – tai pelistä pois**

Keskustelin työvaateyrityksen johtajan Eemilin kanssa kesäkuussa 1992, jolloin hänellä oli jo ensimmäiset kokemukset kiinteästä alihankintayhteistyöstä virolaisen vaatetusyrityksen kanssa. Työvaateyritys oli muun muassa toimitanut virolaisyritykselle koneita ja kuljetinjärjestelmän. Positiiviset kokemukset siivittivät johtajan laajentamisajatuksia.

Eemil: Me tietyllä tavalla perustimme sinne omaa valvonnassa olevan yksikön, vaikka se ei oma olekaan. Siirsimme sinne ylimääräiset koneemme ja siellä on nyt varmaan Viron fiksuin haalariryhmä toiminnassa.

Riitta: Jos tämä Tallinnan kuvio nyt onnistuu, niin onko sitä tarkoitus laajentaa?

Eemil: Kyllä minä pahoin pelkään, että sitä joutuu laajentamaan. Me keskustelemme parhaillaan myös kevyemmän tuotteen tekemisestä...

Riitta: Etkö pelkää, että siinä voi tulla takaiskuja myös?

Eemil: Joo, varmasti näin on. Paljoltihan se riippuu kilpailutilanteesta. Siis, jos joku oppii sen ja asiakkaat on tyytyväisiä, ja joku toinen mokaa, niin se helposti menettää asiakkaat sille, joka osaa. Mutta meitä on monta, jotka ovat todenneet, että on pakko tuolla hintatasolla tarjota, jos ylipäättään haluaa kamppailla. Ja sitten asiakkaat tietysti keskenään kommunikoivat ja äkkiä selviää, että joku osaa sen, laatu on hyvää, toimitukset pelaa ja hinta on kohdallaan... Se joka ei edes ota riskiä, eli tarjoaa korkeampaan hintatasoon, niin se automaattisesti joka tapauksessa menettää ne tilaukset.

Filosofia lähtee siitä, että jos myyn halvalla tiettyjä perustuotteita, niin asiakas sitten ostaa sen edullisen perustuotteen mukana kaiken muunkin, koska se haluaa ostaa yhdestä paikasta. Jos minä tarjoan kalliimpaa, niin hän ei edes aloita keskustelua minun kanssa-

ni... Ja nyt kun tähän vielä kytkeytyy pakon poistaminen alkuperämaan ilmoittamisesta, niin kuka sitten enää erottaa toisistaan kotimaassa ja ulkomailla valmistettuja tuotteita.

Kyllä se niin on, että nämä kaksi asiaa menee aika pahasti ristiin... Että tulee painotettua sitä, että olisi kiva antaa näille tytöille täällä duunia, vaikka ne maksaa sen mitä ne maksaa. Ja kun asiakasta tai yrityksen kannattavuutta ajattelee, niin eihän siinä ole mitään järkeä näin hitaasti edetä... Ja kun yhteiskunta kuitenkin pitää heistä aika hyvää huolta sitten tai vaikka ryhtyvät kotiompelijoiksi, onhan heillä vankka ammattitaito... (T3/H6/92)

Kahden vuoden kuluessa Työvaateyritys aloitti yhteistyön myös Moskovassa sijaitsevan vaatetustehtaan kanssa. Samalla kotimaan yksikköä supistettiin asiakaspalvelun kannalta tarvittavaan pienimpään mahdolliseen. Tuolloin syksyllä 1994 Eemil pohdiskeli tilannetta seuraavaan tapaan.

Eemil: Nyt kun oma kapasiteetti on pieni ja lisäkapasiteetin hankkiminen näiden yhteistyökuvioiden kautta on helppoa, niin perinteisen jäykän vaatetustehtaan ongelmat ovat tietyllä tavalla helpottaneet. Silloin kun pyrkii tekemään kaikki itse, niin siinä on hirvittävän pieni se vaihteluväli, jossa niitä ongelmia ei ole... Mutta nyt kun tämä tuottamisfunktio on niin joustava, niin pystytään toimimaan ilman suurempia ongelmia.

Tietysti myös oma tehdas pitää olla, ettei olisi maahantuojia. Ainoastaan vaatetustehtas pystyy myös palvelemaan tuotantoasiakkaita hyvin. Kertatilausten jälkeen pitää voida hoitaa ne jatkotilaukset myös. (T3/H6/94)

Työvaateyrityksen johdon perusteluissa korostuu, että alihankintaan lähdettiin ensin kustannussyistä hintakilpailukyvyn varmistamiseksi, mutta myöhemmin kuvaan tuli tärkeänä myös alihankinnan antama kapasiteettijoustavuus. Pieni kotimainen yksikkö ja laajahko alihankintavalmistus muodostivat yhdessä toimintamallin, joka takasi markkinoilla pysymisen ja asiakaspalvelun.

## **Luxusvaatetehtaan johtaja: Alihankinta pitää osata**

Luxusvaatetehtaan erikoispiirre on tuotteiden kallis nahkamateriaali ja lopputuotteen kallis hinta, joka rajaa markkinat melko suppeiksi. Lisää myyntiä on tavoiteltava ulkomaisella valmistuttamisella. Luxusvaatetehtaan johtaja Mikko korostaa kuitenkin, että alihankintana valmistuttaminen vaatii teettäjältään hyvää osaamista. Leena Piispa on tehnyt haastattelun kesällä 1996, jolloin Mikolla oli aika pessimistisiä ajatuksia vaatetusteollisuuden Suomessa säilymisestä. Hän arvelee, että loppujen lopuksi vain mallien valmistaminen säilyisi varmuudella Suomessa.

Leena: Onko työvoimakustannus niin ratkaiseva?

Mikko: On. Kyllä se on... Minä kerron hyvän esimerkin. Nahkaliivi oli tässä muotivaate, jota myytiin isoja määriä. Mekin tehtiin niitä täällä muutama sata, kun trendi oli ihan alussa. Meillä liivin työkustannukset sosiaalikuluineen olivat aika tarkkaan 60 markkaa ja siihen sitten materiaalit päälle. Niitä myytiin muutamia satoja tai vähän enemmän silloin, kun muoti oli just alullaan. Sitten todettiin, että se tyssää ja siirrettiin tekeminen Suomenlahden eteläpuolelle, jossa tekeminen kustannuksineen oli 20 markkaa. Siinä oli jo kulujakin mukana. Siellä tehtiin sitä useampi tuhat ja myytiin tänne, lähinnä suomalaisille. Sitten sekin rupesi hiipumaan. No sitten ostimme joitakin tuhansia Kauko-Idästä, Kiinasta. Se maksoi rahteineen kolme kymppiä Helsingin satamassa. Silloin vasta niitä myytiin oikea määrä.

Eli se tarkoittaa, että kun me tehtiin ne täällä, liivi maksoi kaupassa noin 500 markkaa materiaaleineen, kaikkine kaupan palkkioineen. Sitten kun se tehtiin Virossa, hinta putosi alle neljän sadan. Kun niitä tuli Kauko-Idästä, niitä myytiin kaupasta ulos 250 markalla. On myyty nyt viimeisiä 150 markalla. Silloin myytiin isot määrät.

Ei ne tietysti materiaalitkaan enää olleet ihan samanlaisia, mutta jotenkin se kertoo, että siinä ei ollut mitään mahdollisuutta. (ver/H19/96)

Mikko korostaa osaamisen ja riittävän volyymin merkitystä alihankinnassa. Hän olettaa myös, että Virosta tulee Suomen vaatetusteollisuudelle varteenotettava kilpailija ennen pitkää nimenomaan Suomen kotimarkkinoilla. Sen sijaan suomalainen vaatetusteollisuus on jo alkanut siirtyä Virosta Venäjälle kustannustason noustessa.

## **Logistiikka – mitä se on?**

Logistiikassa on laajasti ymmärtäen kyse materiaalivirtojen ohjailusta. Suomen vaatetusyritykset ovat kohdanneet Virossa logistiikan haasteen menetelmällä, jota voisi kutsua toiminnassa oppimiseksi. Sitä on helpottanut yhteinen kieli; Pohjois-Virossa ymmärretään ja puhutaan yleisesti suomea. Alkuvaiheen vaikeudet, kuten kehnnot puhelinyhteydet, kommunikaatioteknologian heikkoudet (esim. telefaxien puute), joustamaton tullibyrokratia, kehnnot maantiet ja puuttuvat kuljetuspalvelut, ovat jo huomattavasti helpottuneet vauhdikkaasti etenevän kehityksen myötä. Kysymys on monitahoisesta kokonaisuudesta, jossa tarvitaan lukuisten pienten ja paikallisten yksityiskoh-  
tien tuntemista, niiden yhteensovittamista ja hallintaa.

Samoin suomalaiset ja virolaiset yhteistyökumppanit ovat puolin ja toisin oppineet toisten toimintatavan erikoisuudet. Muuan ikääntynyt virolainen

yrittäjä johtaja kuvasi kulttuurieron aiheuttamia logistiikkapulmia keväällä 1994 Merle Varendin tekemässä haastattelussa seuraavasti.

Merle: Voisitko kuvailla, millaisia ongelmia alihankintayhteistyöhön liittyy?

Johtaja: Alihankintatyössä on sisäisiä ja ulkoisia ongelmia. Sisäisiin ongelmiin kuuluu vieraiden kielten osaamisen puute. Erityisesti se tulee esiin tuotanto-osastolla. Vaikka vähän puhekieltä osattaisiin, puuttuu teknistä sanavarastoa... Mutta tässä otetaan sitten kädet avuksi.

Mutta voi olla, että toisenlainen osaaminen on myös..., tai toinen ongelma on siinä, että tuon tuostakaan me emme pysty ymmärtämään heidän ajatustapaansa... Se poikkeaa meidän ajatustavastamme hyvin paljon. Ne meidän ihmiset, jotka eivät ole paljoa matkustelleet eivätkä saaneet tuntumaa kanssakäymiseen ulkomaalaisten kanssa, ja jotka ovat täällä yrityksessä työskennelleet jo monta kymmentä vuotta, eivätkä ole saaneet mitään bisneskoulutusta..., niin heille se on varmasti vaikeaa. Esimerkiksi... meidän työtapaa. Se herättää heissä (ulkomaalaisissa) hämmästyksiä, että miten me pystymme tuulaamaan niin paljon aikaa pienten ongelmien ratkaisemiseen ja miksi meidän pitää ratkaista ne niin korkealla tasolla. Sitä he vähän väliä ihmettelevät.

Ulkoiset ongelmat, ne liittyvät tarvikkeiden ja materiaalien varustamiseen ja määräaikoihin. Aina tapahtuu inhimillisiä erehdyksiä. Joskus heidän puolelta unohtuu kuormasta jotakin tai sitten jotakin ei tehdä meidän puolella. Ja voi sanoa, että tuotteiden laatu ja määräajat... Kun se määräaika jää meille niin lyhyeksi. Työt kokoontuvat yhtä aikaa samaan ryhmään, ja sitten on taas pitkään ihan hiljaista eikä ole juuri mitään tehtävää.

Ja olemme yrittäneet hoitaa näitä niin, että niin paljon kun mahdollista olisi asioita vahvistettu paperilla, niin paljon kuin mahdollista allekirjoitettu molemmiin puoliin, ettei myöhemmin tulisi niitä ongelmia tarvikkeiden puuttumisesta tai tuotteiden saamisesta. (V/VT8/H1/94)

Ydinongelma johtajan mukaan näyttää olevan kulttuurinen kuilu kahden erilaisia yhteiskuntajärjestelmiä edustavan teollisen tradition ja niiden erilaisten merkitysjärjestelmien välillä. Kehittyneen kapitalismin oloihin perustuva ymmärrys asioiden hoitamisesta kohtaa sosialismin aikana syntyneet rakenteet, ajatustavat ja käytännöt, jotka näyttivät ainakin ensimmäisinä vallan vaihtumisen jälkeisinä vuosina jatkavan elämäänsä eri muodoissa Viron yrityksissä. Ensimmäiset askeleet markkinatalouden suuntaan virolaisyhtyrityksissä opittiin kontakteissa läntisiin yhteistyökumppaneihin, joilta alihankintavalmistuksen ohessa kokemuksen kautta opittiin mitä tarkoittaa laatu, tehokkuus, määräajat ja markkinat.

## **Virossa omaa tuotantoa enää vain nimeksi**

Vielä Viron itsenäisyyden palautuessa vuonna 1991 lähes 95 prosenttia Viron viennistä meni Neuvostoliiton tasavaltoihin. Vuoteen 1994 mennessä Venäjän osuus oli enää 23 prosenttia. Nykyisin Viron ylivoimaisesti tärkein kauppakumppani on Suomi (Teder 1996). Tämä yhteistyösuunnan muutos näkyy erityisesti Viron vaatetusteollisuudessa, jonka kapasiteetista valtaosa on ollut viime vuodet suomalaisten vaatetusyritysten käytössä. Siitä seuraa kaksi asiaa. Viron vaatetusteollisuus on voinut jatkaa toimintaansa, työllistää ja suhteellisesti jopa vahvistaa asemaansa kansantaloudessa. Samalla teollisuuden omaehtoinen kehittäminen, omien mallien valmistus omille markkinoille on erittäin vähäistä. (Varendi 1996; Lavikka ym. 1994)

Ulkomaisten yritysten toiminta Virossa alkoi jo 'perestroikan' kaudella perustettujen yhteisyritysten muodossa. Nyky-Viron eturivin vaatetusyrityksen Elinan historia juontaa tällaisesta yrityksestä, jossa suomalainen Kati-Myynti oli mukana. Vuonna 1989 Neuvosto-Virossa toimi 10 vaatetusteollisuuden valtion yritystä, joiden tuotteet olivat kysyttyjä muualla Neuvostoliitossa korkean laatunsa ja muodikkautensa vuoksi. Talouden keskittämisen seurauksena syntyneet isot valtion yritykset kätivät kuitenkin sisäänsä lukuisia erillisiä yksiköitä. Nykyisin Viron yritysrekisterissä on yhteensä 377 vaatetusyritystä, jotka ovat syntyneet valtion yritysten purkautuessa yksityistämisen seurauksena ja uusien yksityisten yritysten vilkkaana perustamisena. (Varendi 1996.)

Viron vaatetusteollisuuden murroksesta ja alihankintayhteistyön problematiikasta antaa hyvän kuvan Merle Varendin keväällä 1994 Saarenmaalla Kuresaaressa tekemä pienen vaatetusyrityksen johtajan haastattelu. Yritys on erikoistunut laadukkaiden ulkoiluvaatteiden valmistamiseen suomalaisille, ruotsalaisille ja saksalaisille tilaajille. Johtajan mukaan alihankintatyö on yritykselle välivaihe, josta yrityksen tulisi aluksi ponnistaa itsenäisen lisenssi-valmistajan asemaan ja siitä edelleen kilpailemaan markkinoilla omilla malleilla. Toistaiseksi yrityksellä ei ole lainkaan omien mallien tuotantoa.

Yrityksessä on noin 80 työntekijää, joille maksetaan hiukan paremmin kuin Virossa keskimäärin. Yrityksellä menee hyvin, tuotanto on kasvussa ja tilojen laajennus on alkamassa. Suunnitelmat ulottuvat parinkymmen vuoden päähän. Tutkimusaineiston 22 vaatetusyrityksen joukossa tämä yritys sijoittuu taloudeltaan ja tekniseltä varustukseltaan parhaiden joukkoon.

Merle: Yrityksenne on siis suuntautunut alihankintatyöhön?

Johtaja: Kyllä, alihankintatyöhön. Meillä olisi mahdollisuus myös lisenssituotantoon, mutta meiltä puuttuu pääomaa. Tarvitsisimme noin 2 miljoonaa EEK pankkilainaa materiaalien ostamiseen, mutta Viron pankeista on nykyisin mahdotonta saada luottoa. Tu-

levaisuudessa pitäisi kuitenkin toimia juuri näin. Tällaista toimintamallia mekin valmis-  
telemme. Mahdollisuuksia olisi. Itämarkkina on aukeamassa, meiltä halutaan ostaa,  
mutta pääomaa puuttuu.

Eniten olemme aikaisemmin tehneet alihankintaa Ruotsiin, mutta tällä hetkellä puolet  
tuotannosta menee Suomeen ja puolet Saksaan... Me teemme tällä hetkellä suomalaisel-  
le tehtaalle ulkoilupukinemallistoa. Olemme aloittamassa nyt kolmatta sesonkia. Teh-  
das on siitä hyvä kumppani, että se ei enää teetä massatuotantoa Virossa, vaan siellä ha-  
lutaan laatua ja monimutkaisempia tuotteita. Ja näitä heidän on mahdollista teettää Saa-  
renmaalla, kun meillä on korkea laatu, mutta ei niin paljon nopeutta. Siitä myös makse-  
taan hiukan paremmin, se sopii meille myös hinnaltaan.

Meidän yrityksellä on melko hyvä imago, tilauksia tulee ilman että meidän pitäisi itse  
käydä missään. Sana kiertää nopeasti. Kun teemme yhdelle kunnolliselle yritykselle,  
niin perässä tulee 10–15 tarjousta pienemmiltä. Luulisin, että jopa 99 prosenttia tar-  
jouksista nykyisin torjumme.

Merle: Tästä nopeudesta haluaisin kysyä. Miten te arvioitte ulkomaisten liikeyrityk-  
sien antamia standardiaikoja?

Johtaja: Se on vain neuvottelukysymys... Minä tiedän, että Virossa on vaatetusyrityksiä,  
jotka suostuvat työskentelemään mihin hintaan hyvänsä... Ja sitten tuottavat roskaa.  
Tarkoitan, että standardiaika ei sellaisenaan merkitse mitään... Tietysti se voi olla neu-  
vottelun pohjana. Hintahan kaiken ratkaisee. Me määrittelemme aikanormit uudelleen  
ja laskemme, mikä meille taloudellisesti kannattaa. Katsomme, että sopimus mahtuu  
omiin hintoihin ja että siitä saadaan myös pieni voitto.

Saksalaisten tuotanto on hyvin erilaista. Sitä on mahdotonta verrata Skandinavian mai-  
hin. Siinä painaa laatu. Koneiden pitäisi olla tosi tehokkaita ja tuotteisiin tulee huolelli-  
nen viimeistely, mutta hinnatkin ovat todella hyviä. Saksalaiset ovat myös tarkkoja lii-  
keyrityksiä ja heillä on monimutkaiset, pitkät sopimukset. Saksan kanssa on vain  
yksi ongelma... Meidän yritys on liian pieni Saksalle. Saksan tuotesarjat ovat niin isoja.  
Heidän on vaikea löytää sellaisia pieniä meille sopivia sarjoja... Mutta Saksahan meillä  
on ollut tavoite. Oikea markkina meille olisi Saksa... Se joka on Saksassa, se toimii  
alalla kauan. Siellä on takana isot ja voimakkaat yritykset.

Merle: Entä Suomi ja Ruotsi?

Johtaja: Se Ruotsin aika on kyllä nyt jo meiltä mennyttä. Siellä yhteistyökumppani lo-  
petti toimintansa. Suomeen teemme pääasiassa mainittua mallistoa, ja voi olla, että  
saamme koko tuotannon tehtäväksemme. Olemme hankkineet sitä varten jo brodee-  
rauskoneenkin. Malliston tekemisessä on aivan omalaatuinen teknologia, jota ne käyt-  
tävät erikoisesti. Siellä käytetään esimerkiksi nelineulakonetta vyötärön kuminauhojen  
ompeluun, se antaa tuotteille ilmettä. Ne on takeissa, housuissa tai ulkoilupuseroissa.  
Vaikka malleja on paljon, niin niissä toistuu jotakin samaa. Ne on monimutkaisia ja so-  
pivat Saarenmaan naisten tehtäväksi, jotka, jos kukaan, perinteisesti osaavat käsityön  
tekemisen. Silkkipaino meillä pitäisi olla. Esimerkiksi edellisessä sesongissa oli silkki-  
painotyötä, ja me jouduimme luopumaan näistä töistä, jotka muuten olisivat sopineet  
meille hyvin.

Sarjapituus on keskimäärin noin 600. Sarjat ovat pienet, mutta he maksavat minuutista enemmän. Mutta kyllä me yritämme laadun lisäksi kehittää myös nopeutta. Se on taloudellisesti edullisempaa ja luonnollisesti yritämme tehdä nopeammin.

Merle: Minkä osuuden tuotteesta te teette? Tuodaanko tuotteet teille valmiina leikkui-na?

Johtaja: Me leikkaamme sataprosenttisesti itse. Se on meille parempi. Teemme tuotteen loppuun asti.

Merle: Teillä ei siis ole leikkuiden toimituksiin liittyviä ongelmia?

Johtaja: Ainoat ongelmat meillä liittyvät sesonkien vaihteluun... Mutta meillä on hyvin rehellinen ja kannustava palkkausjärjestelmä. Johtajaa myöten kaikkien palkka riippuu työn tuloksesta. Se on valtava kannustin. Kaikki haluavat tehdä kaiken aikataulussa ja korkeaa laatua. Ihmiset tulevat töihin lauantaina tai sunnuntaina, jos tarvitaan. Jos sopimuksen toimitusaika on päättymässä. Mitään ongelmia ei ole, eikä kukaan heitä pakota. Täällä tehdään joskus jopa 16 tuntisia päiviä, johtajat myös. Eikä ongelmia ole. Tällä hetkellä nämä kaikenlaiset uudet työehtosopimuslait, palkkalait ja lomalait, ne aiheuttavat vain sotkua...

Merle: Miten teillä maksetaan työntekijöille?

Johtaja: Meillä maksetaan tuloksen perusteella, valmistuneiden kappaleiden perusteella, työntekijöille ja siivoojille, vartijoille ja johtajille myös. Ammattipalkka on vain kirjanpitäjällä. Meillä normitetaan kerroin palkan pohjaksi tehtaan sisällä. Meillä ei ole erityisiä palkkaryhmiä, mutta voi olla, että siihen suuntaan mennään. Ompelijoiden palkkataso liikkuu siinä 1600–2000 EEK, joka on hiukan yli keskimääräisen tason. Lisäksi työntekijöillä on ilmainen kahvi ja sämpylä päivittäin, ilmaiset työvaatteet, maalla asuville ilmaiset työmatkat ja voi olla, että aloitamme ilmaisen ruokailunkin. (V/VT2/H1/95)

Haastattelun lopuksi Merle pyytää johtajalta arviota Viron vaatetusteollisuuden tulevaisuuden näkymistä, jos työvoiman hinta kallistuu nopeasti.

Johtaja: Työvoiman hinta nousee, mutta ei vain se. Muut asiat myös kuten tuotteiden hinnat. Tuotteen omahinta on noussut niin nopeasti, että hyvin pian käy niin, että masatuotantoa ei Virossa kannata enää teettää. Viiden vuoden kuluttua alihankintatyötä on vähemmän. Ne, jotka tekevät, tekevät laadukkaita pieniä sarjoja... Alihankintatyö on ensimmäinen vaihe, toinen vaihe on kuitenkin lisenssituotanto ja kolmas vaihe, johon voi mennä 10–20 vuotta, on oma kauppamerkki. Tänne syntyy ehkä Viron oma Luhta, joka voi olla nimeltään vaikka Ilves tai joku muu Viron oma... Näin sen pitäisi mennä. Toisin ei ole mahdollista. (V/VT2/H1/95)

Virolaisjohtaja kertoo pääoman puutteesta, joka on esteenä yrityksen kehittämiselle. Tämä ongelma on yhteinen Viron kotimaisessa omistuksessa oleville yrityksille. Käytännössä viime vuosina ainoa tapa hankkia lisää rahoitusta on ollut ulkomainen investointi virolaisyritykseen. Vaatetusteollisuus-



dessa tällaisia investointeja on ollut vähän, toisin kuin esimerkiksi elintarvike- tai tekstiiliteollisuudessa. Vaatetusyritysten omat mahdollisuudet investoida ovat olleet niissä rajoissa, joissa esimerkiksi yritykseen hankittu kone on voitu maksaa alihankintatyöllä. (Lavikka ym. 1994.)

Haastattelussa tulevat esiin ne syyt, joiden vuoksi Suomessa arvellaan Viron olevan vain läpikulkualue suomalaisten teettämälle alihankinnalle. Korkea inflaatio nostaa kustannus- ja palkkatasoa nopeasti. Samoin parhailla virolaisyrityksillä on jo mahdollisuus valita kumppaninsa ja asettaa ehtonsa alihankintasopimuksille. Enää yrityksille ei riitä pelkkä hengissäpysyminen, niiden pitäisi saada vähän voittoakin. Kuitenkin virolaisjohtaja arvioi, että Viron vaatetusteollisuudella olisi alihankintaboomin päätyttyä tulevaisuutta lisenssivalmistajana, sillä virolaisen työn laatu ja toimitusvarmuus ovat hyvää tasoa.

Saksa on historiallisesti Suomen lisäksi toinen tärkeä maa Viron yhteistyökumppanina. Siellä virolaisjohtajakin haluaisi saada enemmän jalansijaa. Ongelmana on kuitenkin pienen ja ison problematiikka; saksalaisten volyymit ovat liian isoja virolaisille. Saksalainen laatu ymmärretään Virossa laajasti jonkinlaisena eurostandardina, jonka ylittäminen on takuu siitä, että laadullisesti selviytyy markkinoiden kovenevassa kilpailussa. Ja kuten johtaja korostaa, "saksalaisten maksamat hinnat ovat hyvät".

Haastattelussa vilahtaa myös mahdollinen markkinan avautuminen idässä, Pietarin alueella, Valko-Venäjällä ja Ukrainassa. Tämän mahdollisuuden realisoituminen on kuitenkin paitsi taloudellinen myös poliittinen kysymys Virolle. Venäjän kauppapakotteet, muun muassa ylikorkeat tullit Viron tuotteille, ovat todellinen este laajemmalle yhteistyölle itään päin, mikä olisi kuitenkin Viron vaatetusteollisuudelle tavattoman hyvä mahdollisuus. Toinen itäviennin kasvun este on ostovoiman alaisuus näissä maissa, joissa varakkaat ostavat kalliita länsivaatteita, mutta köyhillä ei ole varaa edes virolaisiin tuotteisiin. (Lavikka ym. 1994.)

Virolaisjohtajan kuvaus työelämän joustoista Viron malliin saattaa nostattaa hiuksia Suomen työntekijäpiireissä ja vastaavasti ihastusta työnantajien joukossa. Ettäkö 16-tuntista päivää ja viikonloput töissä tarvittaessa? Mutta on syytä huomata myös, että Virossa joustojen vastapainona on yrityksen huolenpito työntekijöistä: keskimääräistä korkeampi palkka (2000 EEK = n. 738 FIM), ilmainen sämpyläkahvi päivittäin, ilmaiset työmatkat pitkämatkailuille, ilmaiset työvaatteet ja harkinnassa myös ilmainen päivittäinen ruokailu. Tämä pohjautuu neuvostoaikojen työkollektiivi-traditioon, johon kuului, että työntekijät saivat yhteiskunnan hyvinvointipalvelut työpaikan kautta. Viron työelämän käytännöissä näyttää siten olevan kehittymässä erikoinen synteesi villistä markkinataloudesta ja neuvostoyhteiskunnan työkollektiiviperinteestä.

## **Säilyykö Viro-yhteistyö? Muuttuvatko muodot?**

Suomen ja Viron yritysjohtajat tuntuvat olevan yhtä mieltä siitä, että alihankintayhteistyö on nopeasti ohi menevä välivaihe. Kysymys kuuluukin, mitä sen jälkeen? Tulevatko virolaisyrietykset kilpailemaan Suomen kotimarkkinoille? Siitä oirehtii, että ensimmäiset virolaiset vaatetusyritykset ovat jo perustaneet liikkeitään Helsinkiin. Vai tuleeeko Virosta Suomen kotimarkkinoiden laajennus, kuten Suomen elintarviketeollisuudelle on jo tapahtunut. Yksi vaihtoehto on, että Suomen ja Viron vaatetustehtaat yhdistävät voimansa ja alkavat yhdessä hyödyntää Pietarin markkinoita. Avoinna on siten monia mahdollisuuksia ja niiden yhdistelmiä.

Suomen vaatetusteollisuus luultavasti tekisikin virheen, jos se suhtautuisi Vieroon vain yhtenä muista alihankintaa tekevästä halvan työvoiman maista. Virolla on Suomen kannalta edelleen eräitä huomionarvoisia etuja, vaikka siellä tehtävien vaatteiden kustannusetu näyttääkin kapenevan. Maantieteellinen, kielellinen ja kulttuurinen läheisyys luovat suomalaisten ja virolaisten välille erikoisen siteen, sukulaissuhteen, joka on myönteisenä pohjavireenä kaikessa maiden välisessä yhteistoiminnassa. Helsingistä matka Tallinnaan 'tiburilla' tai express-vuorolla kestää vähemmän aikaa kuin matka Helsingistä Tampereelle. Valtavasti kasvanut matkustaminen Suomen ja Viron välillä kertoo, että vilkkaat yhteydet ovat rakentuneet myös kansalaisten tasolla.

Lisäksi suomalaisten ja virolaisten työkulttuureissa on yhteisiä piirteitä. Ahkeruus, yritteliäisyys, siisteys, sitkeys ja hyvä työn laatu ovat työelämää läpäiseviä arvoja, jotka virolaiset ovat onnistuneet säilyttämään vuosien saatossa. Näillä arvoilla on osuutensa myös Viron talouden nopeassa elpymisessä ja taloudellisen toiminnan käynnistymisessä uudelta yksityisyrittäjyyden pohjalta. Niiden varaan voisi rakentaa pysyvämmänkin yhteistyösuhteen kuin Viron tilapäisesti Suomea halvemman palkkatason hyödyntämisen. Virosta on muun muassa tulossa varteenotettava markkina-alue, kotimarkkinoiden laajennus Suomen kulutustavarateollisuudelle. Viro on myös sillanpää muualle Baltiaan ja itäiseen Keski-Eurooppaan. Lisäksi on vain ajan kysymys, milloin Viro on Euroopan unionin jäsenmaa.

## **Pääkysyhtiöt ja erikoistalousalueet**

Tuotannon hajotetut ja joustavat muodot kuuluvat yritysten uuteen strategiaan maailmanlaajuisesti ja paikallisesti. Tämä selittää sen, miksi miljoonat naiset ovat menettäneet työpaikkansa Euroopan ja USA:n tekstiili- ja vaatetusteollisuudessa parin viimeisen vuosikymmenen aikana. Työpaikat sijoituvat lisääntyvästi halvan työvoiman maihin, samalla kun informaatio-

intensiiviset tehtävät jäävät kehittyneisiin maihin. (Mitter 1986, 5–25; Lash ja Urry 1994, 12–35.)

Suomesta on hävinnyt 10 viimeisen vuoden aikana 22 000 vaatetusteollisuuden työpaikkaa. Jäljellä on enää vajaat 7 500 työpaikkaa. (Vaatetusteollisuuden vuosikirjat 1987 ja 1996). Työnjaollisesti se tarkoittaa vaatetusteollisuudessa sitä, että Suomeen ovat jääneet hallinnon ja markkinoinnin lisäksi pääasiassa tuotannon ja tuotteiden suunnittelu- ja organisointitehtävät. Näyttää siltä, että kotimaassa on enää valmistustyön osalta nykyisin sijaa pienille, lähimarkkinoille suuntautuneille vaatetusyrityksille ja vain välttämättömästä mallien valmistuksesta, yksilöllisestä asiakaspalvelusta ja kaikkein nopeimmista toimituksista huolehtiville tehtaille sekä muualla tehtävää tuotantoa palveleville yksiköille.

Suomalainen vaatetusteollisuus on joutunut häviön uhalla mukautumaan kansainvälisen kilpailun ehtoihin, joihin kuuluu kilpailukyvyyn hakeminen teettämällä palkkatyötä halvan työvoiman maissa. Kyse on laajemmasta yhteiskunnallisesta muutosprosessista, joka teollisuuden toimintaehdoissa näkyy muun muassa kilpailun kiristymisenä ja toiminnan globalisoitumisena. Kuitenkin on syytä huomauttaa, että naistyöntekijöiden kannalta vaatetusteollisuuden kiristynvä hintakilpailu on johtamassa maailmanlaajuisesti ongelmiin ja kohtuuttomuuksiin. Siitä, minkälaisiin oloihin miljoonat naisten työpaikat Euroopasta ja USA:sta ovat siirtyneet, voi saada aavistuksen maailman ‘erikoistalousalueiden’ kuvauksista (Hyytinen ja Keränen 1997):

“Esimerkiksi Kiinan erikoistalousalueilla työskentelee 14–40 miljoonaa ihmistä, joista suuri osa on naisia ja lapsia. Palkat ovat kurjia, jopa alle laillisen minimipalkan. Työnantajat keksivät tekosyitä voidakseen maksaa vielä vähemmän. Työstä myöhästymisestä rangaistaan kahden päivän palkan menetyksellä. Yli viidentoista minuutin vessareissu vie yhden päiväpalkan. Ylityölakeja rikotaan säännöllisesti. Työläiset tekevät jopa kuu-kausien ajan 10–14 tunnin työpäiviä, vaikka lain mukaan työaika ei saisi ylittää 44 tuntia viikossa. Työntekijöiden terveydestä ja turvallisuudesta työnantajat eivät suuremmin kanna vastuuta. Onnettomuudet ovat arkipäivää.”

Vapaatuotantovyöhykkeiden osuus maailmankaupasta kasvaa. Vuonna 1995 niitä oli 70 maassa kaikkiaan 230 (Hyytinen ja Keränen 1997). Vyöhykkeillä työskenteleviä yrityksiä nimitetään ‘pyöräyhtiöiksi’ tai ‘pääskysyhtiöiksi’, koska ne voivat siirtää toimintansa nopeasti muualle kun huomaavat etujensa hiipuneen. Näitä etuja ovat alhainen palkkataso ja vähän tai ei ollenkaan työntekijöiden oikeuksia.

Viime vuosina kuluttajat ovat alkaneet vaatia teolliselta tuotannolta ekologisin perustein yhä suurempaa ympäristöystävällisyyttä ja myös onnistuneet pakottamaan suuryhtiöt muuttamaan toimintatapaansa. Samaan aikaan ammattiyhdistysliikkeen vetoamukset halpatyövoiman käyttöä vastaan ovat

saaneet huomattavasti vähemmän vastakaikua kuluttajilta siitä huolimatta, että myös se voidaan eettisin perustein kyseenalaistaa.

## **4. Yritysten yhteistyösuhteet**

### **Sisäisestä yhteistyöstä ulkoisiin kontakteihin**

Verkostotalous ja verkostoituminen ovat käsitteitä, joita käytetään runsaasti ja joihin törmää lähes päivittäin mitä erilaisimmissa yhteyksissä. Tässä luvussa tarkastellaan, mitä sisältöjä käsitteet saavat tekstiili- ja vaatetusteollisuudessa esimerkiksi alueellisen tai tuotannollisen yhteistyön tasolla. Verkostoja hahmotetaan tässä yritysten yhteistyösuhteiden kautta. Näkökulma on siten yritystasoinen ja kiinnittyy tapaustutkimuskohteina olevien yritysten käytännön kokemuksiin. Aluksi tarkastellaan verkostoitumista tekstiili- ja vaatetusteollisuuden sekä yleisesti työvoima- ja pienyritysvaltaisen teollisuuden näkökulmasta. Mitä haasteita ja esteitä on tutkimuksissa havaittu olevan yritysten välisille yhteistyösuhteille ajankohtana, jolle on leimallista kansainvälistyminen? Tämän jälkeen esitetään Kulta-projektin aineiston avulla, mitä toimivia käytäntöjä on tekstiili- ja vaatetusteollisuudessa jo kehitetty tai mitä on kehitteillä yhteistyösuhteiden luomiseksi.

Yritysten yhteistyökokemuksista kertova jakso perustuu tutkimusprojektin järjestämästä seminaarista ‘Työllisyys, kehittäminen ja tutkimus EU-ympäristössä – kulutustavarateollisuuden mahdollisuudet’ kerättyyn aineistoon sekä sen jälkeen tehtyihin verkostoitumisteemaan sidottuihin asiantuntijahaastatteluihin. Tähän kutsuseminariin osallistui tutkimusprojektissa mukana olevien yritysten johtajia, luottamushenkilöitä ja työntekijöitä, työvoimaviranomaisia, työmarkkinajärjestöjen ja ammatillisen koulutuksen edustajia, samoin kuin elinkeinotoiminnan tukijärjestelmien edustajia sekä paikalliselta (kunnat ja kuntayhtymät, maakuntaliitot) että valtakunnalliselta (esimerkiksi kauppa- ja teollisuusministeriö, työministeriö ja Hämeen lääninhalitus) taholta.

Seminaarin tavoitteena oli ensinnäkin välittää tietoa, mitä Suomen liittyminen Euroopan unioniin on merkinnyt kevyelle kulutustavarateollisuudelle, mitä mahdollisuuksia taloudellinen yhdentyminen tarjoaa ja mitä vaatimuksia se asettaa erityisesti tekstiili- ja vaatetusteollisuudelle. Näitä tietoja esitteli Euroopan komission kulutustavarateollisuuden asioita käsittelevän direktoraatin edustaja. Toiseksi seminaarin tavoitteena oli herättää keskustelua erilaisista instituutioista koostuvan yhteistyöverkoston toimintamahdollisuuksista.

sista ja kehittämistarpeista pukineteollisuuden alueella. Väljästi määritellen tällaista verkostoa on kutsuttu myös alueelliseksi innovaatiojärjestelmäksi (Schienstock ym. 1997). Keskustelumahdollisuuden tarjoaminen nähtiin tarpeelliseksi, koska yhä kiristynyt kansainvälinen kilpailu asettaa uudenlaisia vaatimuksia yrityksille. Eri teollisuudenaloilla on jo myönteisiä kokemuksia yhteistyöverkostoista ja niiden hyödyllisyydestä yritysten kilpailukyvyllä ja hengissä säilymiselle. Alueellisten innovaatiojärjestelmien kehittämiseen onkin olemassa yhä lisääntyvää kiinnostusta.

Kun tutkimushankkeessa nostettiin esille verkostoitumiseen liittyvät kysymykset, oli ajankohtaiseen keskusteluun osallistumisen lisäksi tarkoittamamme etsiä yritystason ylittävää sosiaalisten innovaatioiden leviämistä. Olemme pyrkineet laajentamaan toimintatutkimuksellista otetta tehtaiden ulkopuolelle sekä tavoitelleet eri organisaatioiden välisen ja tehtäväkeskeisen yhteistyön maaperää. Vastaavaa työelämän kehittämistä on toteutettu muun muassa ruotsalaisessa LOM-ohjelmassa (esim. Gustavsen 1991; Naschold ym. 1993).

### **Paikallisia ja ylikansallisia siteitä**

Italian vaatetusteollisuus on usein esitetty esimerkkinä joustavan erikoistumisen ja verkostotalouden menestyksellisestä toteuttamisesta (esim. Vuori ja Ylä-Anttila 1989; Ollus ym. 1990; Kasvio 1991; Lahti 1985; Pyke ym. 1992). Usein esimerkkinä käytetty Benettonin yritys on paikalliselta tasolta kansainväliseen toimintaan suuntautunut ja on rakentanut toimintastrategian paikalliseen, pienyritysvaltaiseen tuotantoon nojaten.

Italialaisen vaatetusteollisuuden menestyksen on todettu olevan yhteydessä tuotannon alueelliseen hajauttamiseen ja perustuvan joustavasti toimiviin, segmentoituneisiin työmarkkinoihin (Taplin 1989). Hajautettu tuotantoorganisaatioketju on tyypillistä muotituotteiden osalta, joissa laaja kysyntä mahdollistaa myös suurten sarjojen valmistuksen (Lahti 1985, 114). Valmisvaateteollisuuden alueellisen verkostomaisen kehityksen tukena ovat olleet myös kankaita valmistava tekstiiliteollisuus sekä erilaisia koneita ja laitteita valmistava mekaaninen teollisuus (mt.; Kasvio 1991, 159). Kevyistä kulutustavaroista huomattava osa valmistetaan maan koillisosissa ns. kolmannessa Italiassa sekä epävirallisen talouden kotityönä että pienissä käsityövaltaisissa yrityksissä (mt.). Italian esimerkki osoittaa, kuinka pienten yritysten keskinäinen kilpailu ja yhteistyö on voitu yhdistää.

Suomalaisena esimerkkinä kansainvälistyneestä toiminnasta voidaan pitää Finn Karelia Virke Oy:n strategisia valintoja (Kuitunen 1990). Lähes koko tuotantonsa keskieuropalaisille markkinoille vievä yritys on ylivoimaisesti suurin suomalainen vaatteiden viejä. Yritys käyttää tuotesuunnittelussa sekä

markkinoinnissa kuluttajia lähellä olevia asiantuntijoita, jotka voivat välittää suomalaisille valmistajille muun muassa kuluttajien maku- ja ostotottumuksia koskevia tietoja.

Teollisuustekstiilien valmistuksen osuus on tekstiiliteollisuuden alalla kasvanut USA:ssa, Japanissa sekä Länsi-Euroopassa. Yritykset ovat suuria tekstiili- ja kemianteollisuuden tuotantolaitoksia, joissa tehdään tuotekehittelyä tiiviissä yhteistyössä luonnontieteellisten tutkimuslaitosten sekä teknisiä tekstiilejä käyttävien asiakasyritysten kanssa (Penn ja Eriksson 1996). Teollisuustekstiilejä paperiteollisuudelle valmistavan yhdysvaltalaisen yrityksen suomalaisen ja brittiläisen yksikön toimintatapoja vertailleen tutkimuksen (mt.) mukaan tavarantoimittajayrityksen ja asiakasyrityksen välillä vallitsee läheinen, molemminpuolinen riippuvuus. Paperimassahuopien ja -viirujen markkinat ovat erittäin erikoistuneet; Euroopassa valmistajia on vähän yli kymmenen yritystä. Tuotteiden valmistus on mittatilaustyötä: jokainen tuote tehdään kutakin paperikonetta varten erikseen.

Alalla vallitseva kova kilpailu on tutkimuksen mukaan etenkin englantilaisen yksikön osalta synnyttänyt tilanteen, jossa yhden toimittajan ja yhden asiakkaan välille on solmittu pitkäaikaisia alihankintasopimuksia. Tuotekehittelytyö ja tekniset innovaatiot ovat molempien yhteistyösapuolten intressissä; kilpailu puolestaan vallitsee suhteessa ulkopuolisiin. Tutkijoiden mukaan tiiviissä alihankintasuhteessa ei sinänsä ole mitään uutta, vaan keskeistä on, että asiakasyritykset näissä suhteissa ovat tulleet yhä riippuvaisemmiksi osatoimittajien teknisistä innovaatioista, tuotekehittelytyöstä sekä teknisten ongelmien ratkaisuun ja tuotteen käyttöön liittyvistä palveluista.

Tutkimuksen tulos oli suomalaisen yksikön osalta yllättävä. Alihankintayhteistyö ja jatkuvan teknisen palvelun järjestäminen yhdelle asiakkaalle ei ollut teollisuustekstiilejä Suomessa valmistavassa yksikössä niin tiivistä kuin tutkimuksessa oli oletettu. Suomalaisen yksikön toiminnassa tiedon ja asiantuntijuuden vaihto ei myöskään vaikuttanut itse tuotteen tuotantoprosessiin kuten saman yhtiön brittiläisessä yksikössä. Markkinointi ja tuotanto liittyivät englantilaisessa yksikössä tiukemmin toisiinsa. Molemmat tehtaat olivat yhtä lailla läheisessä kytkennässä paikallisiin laitevalmistajiin. (Penn ja Eriksson 1996.)

Kilpailua ja yhteistyötä voi tarkastella myös teollisuuden alaa rakenteistavana tekijänä. Verkostoitumisessa on kyse eri tilanteissa solmituista sosiaalisista suhteista. Myös kilpailua ja yhteistyötä voi tulkita sosiaalisesti jäsentyvänä, toimijoiden näkökulmasta. Sen sijaan että kilpailua tai yhteistyötä katsotaan yritysten ympäristötekijöinä, joihin yrityssubjektit evolutionaarisesti reagoivat, voidaan kilpailuasetelmien ja tuotemarkkinoiden jäsentymistä tarkastella yritysjohtossa toimivien henkilöiden markkinoista ja kilpailijoista muodostamien mielikuvien pohjalta (Porac ym. 1995). Joukko taloustieteili-

jöitä väittää (mt., 224), että markkinoiden rakenteet perustuvat hyvin pitkälti uskomuksiin, ei niinkään täydelliseen tai epätäydelliseen kilpailuun tai kilpailun rajoituksiin.

Skotlantilaista kutomoteollisuutta koskeneessa tutkimuksessa todetaan, että yrityksen koko ja tuotevalikoima ohjaavat keskeisesti yritysjohdon käsityksiä markkinoiden jäsentymisestä ja yritysten välisestä kilpailusta (mt., 209–226). Paikallistetun ja toimijakeskeisen mallintamisen tuloksena osoitautui, että useimmat trikootuottajat kilpailevat vain muutamien valmistajien kanssa. Isot yritykset kilpailevat isojen kanssa ja pienet valmistajat kilpailevat pienten kanssa. Lisäksi ne isoimmat valmistajat, joilla on laaja tuotevalikoima, ovat sekä isojen että pienten yritysten johdolle kilpailijan mielikuva (mt., 224). Erikokoisten ja erilaisia tuotteita valmistavien yritysten johdon käsitykset kilpailijoista ja yritysten muodostamista kilpailuasetelmista ohjaavat siten johdon käsityksiä yritysten välisestä yhteistyöstä ja verkostoitumisesta.

Uusteollistumisen myötä syntyneet erilaiset yrityspalvelut ovat kasvaneet. Alihankinta- ja palvelusuhteet synnyttävät yritysten välistä riippuvuutta molempiin suuntiin. On todettu, että pienten ja keskisuurten yritysten riippuvuus suurista yrityksistä tulee alihankintasuhteiden kautta kasvamaan (Alasoini 1995). Eskelinen ja Kaiponen (1990, 16) ovat kiinnittäneet huomiota teollisuuden tuotannollisten perustehtävien ja yrityspalvelutehtävien keskinäiseen suhteeseen. He ovat todenneet, että jos teollisuuden kehitys ja sijainti riippuvat entistä enemmän liiketoiminnan keskeisten palvelujen saatavuudesta, tuotannon ja sen palvelujen keskinäinen riippuvuus kääntyy päinvastaiseksi (mt.). Siinä tapauksessa yrityspalvelut ohjaavat tuotannon järjestämistä entistä voimakkaammin. Siten on myös mahdollista, että suurehkojen yritysten kotimainen tuotanto lepää entistä enemmän saatavien palvelujen varassa. On selvää, että yrityspalvelujen kehittäminen turvaa alueen teollisuutta. Naisvaltaisen teollisuuden sijoittumisessa ja työvoiman saannissa ovat olennaisia myös yhteiskunnalliset palvelut kuten lasten päivähoitopalvelut ja liikenneyhteyksien järjestäminen.

Taantuvan teollisuuden tilalle tai suurteollisuuden syrjään voi syntyä uudenlaista teollista tuotantoa, jonka juuret voivat johtaa paikalliseen teolliseen perinteeseen. Tätä koskeva tutkimus on tehty Outokummun ja Varkauden pienistä ja keskisuurista teollisuusyrityksistä (Eskelinen ja Kaiponen 1990). Molempien kuntien kehitykseen on vaikuttanut paljon yhden suuren yrityksen vahva asema. Teollisuus on rakentunut molemmilla paikkakunnilla uudelleen siten, että yhden suuren yrityksen sijasta teollisuudessa ovat nykyisin keskeisiä useat pienet yritykset, jotka sekä kilpailevat toistensa kanssa että tekevät keskenään yhteistyötä.



Outokummun pienistä ja keskisuurista yrityksistä noin puolet on syntynyt kehitysaluepoliittisten tukitoimien ohjaamina. Lisäksi alueelle on 1970-luvulla perustetun metalliyrityksen jälkiaalloille muodostunut lukuisia alan pienyrityksiä, jotka ovat erikoistuneet keskinäisen kilpailun sekä yhteistyökumppanuuden kautta siten, että tutkijat tulkitsevat sen merkitsevän yhdenlaisen joustavan erikoistumisen ja verkostotalouden toteutumista (mt., 39). Varkauden pk-teollisuuden synty on metallin ja elektroniikkateollisuuden suuryritysten leimaamaa: isoissa tehtaissa ammattitaitonsa hankkineet työntekijät ovat perustaneet noin puolet kunnan pienistä ja keskisuurista yrityksistä alihankintaperiaatteella toimiviksi. (mt.)

Useiden liiketoimintojen ulkoistaminen on teollisen toiminnan uudelleen rakenteistumisen yksi piirre pukineteollisuudessa. Suuret yritykset eivät hoida kaikkia toimintojaan itse, vaan ostavat yrityspalveluina erilaisia atk-palveluja (esim. kirjanpito ja tuotannonseurannan ohjelmointi), siivous- ja kuljetuspalveluja sekä huolto- ja korjauspalveluja. Suomalaisessa pukineteollisuudessa tämä kehityskulku voisi merkitä myös kotimaisen alihankinnan merkityksen kasvua. Suurehkojen yritysten tuottavuuden voi odottaa vastaisuudessaakin perustuvan ulkomaisen valmistuttamisen tuomaan sijainti- ja mittakaavaetuun. Pienten ja keskisuurten yritysten toimintamahdollisuutena saattaa olla paikallinen yhdistelmätuotanto, jossa kannattavuus rakentuu kotimaisten alihankintojen sekä muutamien omien tuotteiden valmistamiselle.

Verkostotalouden muodostumisen – tai yleisemmin ilmaistuna teollisuuden uudelleenrakenteistumisen – taustatekijöiden pohdintaa koskevasta keskustelusta voi löytää ainakin kahdenlaisia tarkastelutapoja. Toisaalla on selityksenä esitetty talouden uudet kasautumistrendit, joissa kasvu tapahtuu erilaisten teknologisten innovaatioiden sysäyksinä (esim. Lovio 1989, 1994; Lilja ym. 1992; Porter 1991). Tämän käänneiskuvana voidaan pitää tulkintatapaa, jonka mukaan taantuvat teollisuuden alat voivat uudelleen organisoidumalla korvata kadotettua massatuotannon alhaisille yksikkökustannuksille perustuvaa mittakaavaetua runsaalla tuotevariaatiolla (esim. Ollus ym.1990).

Lähempänä yritystoiminnan arkipäivää ovat selitysmallit korostavat uusien yhteistyösuhteiden merkitystä ja uudenlaisen kulttuurin omaksumisen tärkeyttä. Näissä lähestymistavoissa on käsitelty muun muassa yhteistyöverkostojen sosiaalisia resursseja sekä luottamuksen syntymisen mekanismeja ja mahdollisuuksia ketjuna strategisen johtamisen malleista aina asiakassuhteisiin saakka (Lane ja Bachmann 1996; Storey ja Sisson 1993; Brusco 1992; Lengnick-Hall 1996).

## **Kevyt kulutustavarateollisuus Euroopan komission näkökulmasta<sup>3</sup>**

Tutkimuksen teon ajankohtana Suomen liittyminen Euroopan unioniin oli tuore asia ja liittymisen mukanaan tuomat mahdollisuudet ja uhkat olivat au-  
kipuhumatta. Tutkimusryhmän järjestämä seminaari, jossa oli mukana Euroopan komission tekstiili-, vaatetus-, nahka-, jalkine- ja huonekaluteollisuuden hallinnonalan edustaja, palveli tarvetta pohtia uudenlaista tilannetta ja siihen sisältyviä näköaloja.

Euroopan komissio pyrkii toiminnassaan yleiseurooppalaiseen näkemykseen. Yhtenä lähtökohtana on, että tekstiili-, vaatetus-, kenkä- ja nahkateollisuuden toimialat ovat melko samankaltaisessa kilpailu- ja markkinointistrategioiden valintatilanteessa kaikissa Euroopan unionin jäsenmaissa. Alojen ongelmat ovat eri maissa hyvin samankaltaiset, joskin maittäisiä erojakin on. Tyypillisiä erityispiirteitä ovat työvoimavaltaisuus ja eurooppalaisen tuotannon supistuva kehityskulku.

Yleiseurooppalaisen näkemyksen muodostamiseen komissio tarvitsee yhteistyötä jäsenmaiden hallitusten kanssa sekä teollisuuden intressejä edustavien järjestöjen kanssa. Vaikuttamisen ja ongelmien esille tuomisen kanavia on useita. Tekstiili- ja vaatetusteollisuuden, samoin kuin kenkä- ja nahkateollisuuden kysymyksissä on kaksi alojen yhteistyöhön erikoistunutta ryhmää. Toinen ryhmä on luonteeltaan poliittinen ja sitä johtaa jäsenmaiden puheenjohtajisto. Toinen, komission edustajan johtama tekninen virkamiesryhmä hoitaa alojen kauppapoliittisia sääntelykysymyksiä. Lisäksi teollisuuden edustajat voivat vaikuttaa eurooppalaisen teollisuuden oman järjestön, Euratexin kautta. Euratex on komission pysyvä yhteistyöelin, joka käsittelee alojen ongelmia sekä ehdottaa niiden ratkaisuja. Vastaava organisaatio on myös kenkä- ja nahkateollisuudessa.

Komission edustaja halusi seminaarikeskustelussa kiinnittää yleistä huomiota siihen, että työvoimavaltaisuuteen on tavallisesti liitetty voimakas kielteinen mielikuva etenkin eurooppalaisissa maissa, joissa yleinen palkkataso on melko korkea. Asiaa voidaan katsoa myös toisin: kun työvoimavaltaisuus liitetään yksilölliseen tuotteeseen, työvoimakustannukset voidaan nähdä myönteisenä piirteenä. Jos valmistetaan suurehkoilla työvoimakustannuksilla tuote, joka on kallis, mutta jolla on tietyt markkinat olemassa, ei tällä tuotteella ole ongelmaa. Esimerkiksi neulepaita, joka on valmistettu Italiassa tai Kiinassa, voi olla halpa tuote, tai yhtä hyvin neulepaita, joka on peräisin Italiasta, voi olla kallis laatutuote – molemmilla on omat markkinansa. Ongelmana on pikemminkin sopivien markkinoiden löytäminen ja niiden hyödyntäminen siten, että ne voidaan säilyttää.

---

<sup>3</sup> Teksti pohjautuu Euroopan komission edustajan, Dr. Heinz Berzaun pitämään seminaarialustukseen sekä hänen kanssaan tilaisuudessa käytyyn keskusteluun.

EU:n alueella on kevyen kulutustavarateollisuuden yrityksiä noin 120 000; viimeksi kuluneen kymmenen vuoden aikana yritysten lukumäärä on laskenut 25 prosenttia. Yritykset ovat samankaltaisten ongelmien edessä. Yleisen kulutuksen on arvioitu kasvavan Euroopassa vain prosentin verran pitkällä aikavälillä. Samaan aikaan tuonnin on arvioitu kasvavan kahdeksan prosenttia niiden tuotteiden osalta, jotka valmistetaan kolmansissa maissa ja jotka EU-markkinat hyväksyvät. Työvoimakustannusten ennakoidaan nousevan; samoin ympäristö-, energia- ja muut kustannustekijät ovat jatkuvassa nousussa. Lisäksi valuuttakursseihin sidotut tekijät muuttavat kaupan vaihtosuhdetta ja tekevät viennin kovenevan valuutan maihin yhä vaikeammaksi. Myös teknologinen kehitys voi muuttaa alojen tuotantoprosesseja hyvinkin nopeasti.

Kevyen kulutustavarateollisuuden toimintaympäristöissä on myös joitakin EU-maiden välisiä eroja. Esimerkiksi työvoimakustannukset Iso-Britanniassa ovat noin puolet siitä, mitä ne ovat Saksassa. Kiinassa työvoimakustannukset ovat vain noin kahdeskymmenesosa saksalaisista työvoimakuluista. Komission työvoimakustannuksia koskevat selvitykset ovat osoittaneet muun muassa, ettei suomalainen tuotteiden valmistus työtunnin hintaa vertailtaessa poikkeakaan muista unionin jäsenmaista.

Eri tekijät ovat johtaneet eurooppalaiset yritykset sekä samankaltaiseen, supistuvaan kehityskulkuun että eriävään, maittaisia eroja korostavaan tilanteeseen, missä teollisuus etsii ulospääsyn strategioita. Euroopan komission, joka edustaa kaikkia jäsenvaltioita, on yhä vaikeampaa nähdä, mitkä ovat minkäkin yrityksen ja minkäkin jäsenmaan erityisongelmia. Komissio tarvitsee teollisuuspoliittisen toimintansa tueksi jäsenmaiden aktiivisuutta selvittääkseen, mikä on kevyen kulutustavarateollisuuden tilanne unionin jäsenvaltioissa. Lisäksi tarvitaan teollisuusalojen järjestöjen antamia tietoja yritysten enemmistön ongelmista.

Keskeisin periaate EU:ssa noudatettavassa teollisuuspolitiikassa on, että paras asiantuntemus teollisuuden kehittämisen kysymyksissä on jäsenvaltioiden yritystasolla. Euroopan komission roolina on tukea niitä yrityksiä, joilla on vaikeuksia sopeutua muuttuneisiin olosuhteisiin. Tyypillisimmillään eurooppalainen kevyt kulutustavarateollisuus koostuu pienistä ja keskisuurista yrityksistä, minkä johdosta EU:n kulutustavarateollisuuden direktoraatti on kiinnittänyt ohjelmissaan päähuomionsa pk-yritysten toiminnan tukemiseen. Yrityksien itsensä tehtävänä on kehittää tarvittava tieto-taito ja toiminnassa välttämätön luovuus; yritysten on myös itse vastattava luotettavuutensa ylläpidosta. EU:n jäsenmaat sekä komissio ovat kehittäneet erityisiä ohjelmia, joilla tuetaan alojen kilpailukyvyn parantamista niiltä osin kuin pk-yritykset eivät yksin voi toimiaan toteuttaa.

Keskeisin EU:n komission teollisuudsdirektoraatin (DG III) toiminta kohdistuu kauppapolitiikkaan ja tässä tuonnin rajoittamiseen. Toinen alue on tutkimuksen, tuotannon kehittämisen ja innovaatioiden edistämisen tukeminen. Uutena poliittisena linjauksena direktoraatti korostaa tietotekniikan kehittämistä tulevaisuuden mahdollisuutena. Kolmas tärkeä alue direktoraatin toiminnassa on henkilöstöresursseihin kohdistuva koulutus, jolla tarkoitetaan työntekijöiden, johdon sekä muun ammatillisen osaamisen parantamiseen tähtäävää koulutusta. Euroopan unioni tukee kaupan ja teollisuuden yhteistyötä, teollisuuden ja tutkimuksen välistä yhteistyötä sekä kaikkia niitä yhteistyön muotoja, jotka parantavat yhteistyön mahdollisuuksia teollisuuden inhimillisiä tekijöitä koskevissa kysymyksissä. Neljäs teollisuuspoliittisen toiminnan alue on rohkaista eri tahoja yhteistyöhön: komissio tukee jäsenmaiden rajojen ylitse tapahtuvaa yhteistyötä. Lisäksi yhteistyötä tuetaan EU-maiden naapurivaltioiden sekä ns. kolmansien maiden kanssa. Teollisuuden direktoraatin politiikka nojautuu erilaisiin, komission hyväksymiin ohjelmiin. Ohjelmiin hakeutuminen edellyttää oma-aloitteisuutta ja yhteistyökumppanien mukaansaamista. Luonteeltaan ohjelmat ovat kauppapoliittisesti eurooppalaista teollisuutta suojaavia.

EU:n teollisuudsdirektoraatin edustaja rohkaisi suomalaisia kevyen kulutustavarateollisuuden yrityksiä kehittämään kilpailukykyään erikoistumisen avulla. Uusien markkinasegmenttien löytämiseksi on tarpeen jalostaa standardituotteita yksilöllisyyttä korostaviksi. Erikoistumisen ja tuotekehittelyn etuna on, että – huolimatta korkeammiksi muodostuvista tuotantokustannuksista – jalostetun tuotteen arvo markkinoilla on suurempi kuin standardituotteen. Erikoistumisen seurauksena voi tosin olla markkinoiden pienentyminen, jota uusien markkina-alueiden löytyminen voi korvata. Komission toinen suomalaista kulutustavarateollisuutta rohkaiseva tulevaisuuden perspektiivi on EU:n kautta avautuvat laajat markkinat. EU:n jäsenvaltiot sekä komissio tukevat useiden yritysten yhteistyötä, jonka tavoitteena on saada jalansijaa uusilla markkinoilla. Viennin edistämiseen tarkoitetuista ohjelmista voi saada tukea muun muassa markkinoiden analyysin tekemiseen, markkinointitutkimusten rahoitukseen, sekä pitkälle jalostettujen tuotteiden uusien markkinoiden löytämiseen.

Tämän komission edustajan esittämän teollisuuspoliittisen ja yritysstrategisen linjauksen perusteella voi sanoa, että suomalaisten tekstiili- ja vaateusyritysten asema Euroopan unionissa ei poikkea muiden länsimaiden yritysten tilanteesta. Suomalaiset yritykset ovat jo toteuttaneet tuotteiden yksilöllistämiseksi ja erikoistumiselle perustuvaa strategiaa. Lisäksi korkealaatuisten ja -hintaisten tuotteiden valmistaminen on ollut tekstiili- ja vaatetus-teollisuuden keskusliittojen poliittisena tavoitteena aina 1980-luvun lopun tuotannon supistumiskriisin alkamisesta saakka. Suomessa on sekä järjestö-

että yritystasolla seurattu tarkoin, mitä muissa länsimaissa tapahtuu ja etsitty uusia kanavia yritysten kannattavuuden ja tuottavuuden turvaamiseksi.

Kauppapoliittisia, ns. halpatuontia rajoittavia toimia on teollistuneissa länsimaissa harjoitettu kauan; lisäksi on neuvoteltu viennin rajoitteiden vähentämisestä ja poistamisesta kansainvälisen kaupan laajentamiseksi. Komission kanta on, että teollisuusyritysten itsensä on ratkaistava oma markkinointistrategiansa. Säilyäkseen kilpailukykyisenä eurooppalaisen kevyen kulutustavarateollisuuden on löydettävä tuotteilleen uusia markkina-alueita. Yhtenä lähes hyödyntämättömänä mahdollisuutena nähdään Aasian uudet teollisuusvaltiot kuten Intia ja Pakistan, joissa on kasvavaa kulutuskysyntää. Muutamat italialaiset yritykset ovat komission edustajan mukaan tehneet ennakkoluulottomia avauksia aasialaisille markkinoille. Huomionarvoista on, että myös joidenkin suomalaisten yritysten valmistamia erikoistuotteita on markkinoitu näille alueille.

Komission kanta korostaa kansainvälisen kaupan esteiden poistamista. Yksittäisen yrityksen osalta komissio korostaa aktiivista panosta kehitys- ja yhteistyöhön. Erikoistumisen ohella vahvuutena eurooppalaisen kulutustavarateollisuuden kilpailukyvyn säilymisessä nähdään henkilökunnan koulutus ja uusien markkinointikeinojen sekä -alueiden löytäminen. Tilanteelle on lisäksi eduksi yhteistyö samantyyppisten yritysten ja eri maissa sijaitsevien yritysten kesken. Voi ennustaa, että kevyt kulutustavarateollisuus säilyy Euroopassa ainakin puolessa nykyisestä laajuudestaan. Komission edustajan mukaan tuotteiden laatu, valmistusprosessit, markkinointi ja palvelu sekä panostaminen inhimillisten resurssien parempaan käyttöön ja tietotekniikan soveltamiseen avaavat selkeitä suuntia jatkon turvaavalle kehitystyölle.

## **Uusien teollisten rakenteiden ja yhteistyösuhteiden mahdollisuuksia tekstiili- ja vaatetusteollisuudessa**

Seuraavassa esitellään Kulta-projektiin osallistuneiden yritysten ja yritysten lähiympäristössä toimivien muiden tahojen käytännön kokemuksia verkostomaisesta yhteistyöstä. Tutkimusprosessin kuluessa yritysjohtojen edustajat ovat sekä yhteisissä tilaisuuksissa että haastattelujen ja vapaamuotoisten keskustelujen aikana tuoneet esille, miten monista eri tekijöistä yritysten strategiset valinnat ja päätökset syntyvät. Tässä heijastuu alan hektinen arki: suunnitelmia ja kontakteja on jatkuvasti tarkennettava, jotta yritys säilyy kovassa kilpailussa mukana. Laajemmin ja keskitetymmin muuttuvaa toimintaympäristöä ja yritysten välisen yhteistyön mahdollisuuksia käsiteltiin erillisessä seminaarissa, jonka teemana oli hahmottaa suomalaisen kevyen kulutustavarateollisuuden näkymiä osana Euroopan unionia.

Tulosten esittely pohjautuu verkostoihisiin teemahaastatteluihin. Ensimmäiset haastateltavat valittiin seminaarissa käytyjen paneeli- ja työryhmäkeskustelujen perusteella. Haastatteluja jatkettiin lumipallomenetelmän avulla eli haastateltavat nimesivät ehdokkaita, joita pitivät verkostoitumisen asiantuntijoina. Haastateltavien joukko (yhteensä 22 haastateltua) vastasi seminaariin osallistuneita toimijatahoja. Haastatteluaineistoa on käytetty tekstissä tietolähteenä kuvaamaan yhteistyön sisältöä ja muotoja eri toimijoiden näkökulmista. Esitetyt näkemykset ja mielipiteet ovat yksittäisten toimijoiden lausumia, mutta kiinnittyvät siihen asemaan ja instituutioon, jossa haastateltava toimii. Tutkijoiden näkökulma ilmenee yritystasoisien käytäntöjen esiintuomisessa ja sen mukaisissa painotuksissa.

Tuomme haastatteluista esiin yhteistyön tarpeita ja haasteita sekä yhteistyösuhteiden kehittämisen onnistuneita esimerkkejä. Yhteistyökohteista ja kehittämisenäköaloista esitetään eri toimijatahojen näkemyksiä ja mielipiteitä. Yhteistyötä käsitellään eri toimintakenttien mukaan: ensimmäisenä käsitellään tuotantoa ja työllisyyttä, seuraavaksi koulutusta ja neljäntenä myynnin ja markkinoinnin näkymiä. Lopuksi tarkastellaan yritysten tukipalveluille asettuvia haasteita.

## **Tuotanto ja työllisyys**

Kulta-projektissa mukana olleissa yrityksissä on kaikissa toteutettu jonkinlaista sekatuotantomallia, mikäli sekatuotannoksi katsotaan useilla eri tuotemerkeillä ja useiden kapeiden tuotesegmenttien markkinoilla toimiminen. Erilaisia kuluttajaryhmiä varten suunnitellut mallistot ovat laajoja. Massatuotantoon verrattuna yksilöllistetty tuotanto sisältää runsaasti vaihtelua mallien yksityiskohdissa, materiaaleissa, väreissä sekä oheistuotteissa.

Jokaisen seitsemän tapausyrityksen tuotannon järjestämisessä ja ohjauksessa kootaan yhteen useita ketjuja. Ulkomaista alihankintaa harjoitetaan kuudessa yrityksessä; yksi yrityksistä tekee omaa mallistoa sekä täydentää tuotantoaan kotimaisella alihankintatyöllä. Kotimaisen tuotannon ylläpitäminen merkitsee kivijalan säilyttämistä Suomessa. Suomalaisen tuotannon tehtävä on suunnittelun, tuotannonohjauksen sekä tuotteiden kokoonpanon tietotaidon turvaaminen sekä moderniin teknologiaan tehtyjen investointien koordinoitu hyödyntäminen.

Suomalainen tuotanto-organisaatio takaa osalle ulkomaista valmistuttamista harjoittavista yrityksistä materiaalin ja/tai tuotteiden laadun, tuotemerkin luotettavuuden sekä uskottavuuden markkinoilla. Konseptia täydennetään kotimaisella toimitusvarmuudella. Nopea vastaaminen kysynnän muutoksiin ja pikaiset asiakkaiden täydennystilaukset ovat parhaiten järjestettävissä kotimaisesta yksiköstä käsin.

Kaupan ja tuotannon väliset suhteet ovat olennaisesti muuttuneet tuotteiden toimituksessa. Sekä kauppa että tuotantolaitokset ovat luopuneet varastojen ylläpidosta. Juuri oikeaan aikaan eli jot-periaatteen toteuttaminen on merkinnyt kaupan ja valmistajien välisissä suhteissa muun muassa kaupan ehtojen tiukentumista siten, että valmistajien odotetaan toimittavan tuotteet eri vähittäisportaille suoraan myyntivalmiina. Lisäksi kauppa on siirtänyt omaa riskiään valmistajille lykkäämällä tilausten antoa niin pitkälle kuin mahdollista (ver/H17/96). Kun yhä kasvava osa valmistajien tuotannosta sovitetaan kaupan kanssa etukäteen, sitoo se teollisen tuotannon omia mahdollisuuksia neuvotella muunlaisista yhteistyömuodoista kaupan kanssa. Kiinteät asiakassuhteet ovat arvokas tuotannon volyymin ohjauksen taustatekijä vaikkakin ne sitovat valmistajia jo tehtyihin valintoihin.

Muuta teollisuutta palvelevien teknisten tekstiilien kuten paperiteollisuuden käyttöön valmistettavien kuitukankaiden tuotanto tapahtuu kiinteässä yhteistyössä tilaajaorganisaation kanssa. Tuotannollisessa yhteistyösuhteessa on tyypillistä molempien osapuolien kiinnostus ja panostukset tuotekehittelyyn. Asiakassuhteet voivat olla pitkäaikaisia ja perustuvat molemminpuoliseen luottamukseen ja riippuvuuteen.

Pukinetehtaissa valinnat kotimaisen tuotantoyksikön tai ulkomaisen alihankintareitin käytöstä tehdään yrityksissä etupäässä toimitusaikojen ja tuotesarjan suuruuden perusteella. Kauppa ja tieto kuluttajista ovat lähimpänä näissä yksiköissä, missä yritysten strategiset ratkaisutkin tehdään. Kotimainen tuotanto turvaa työllisyyttä tuotantoketjun alkupäässä (tuotesuunnittelu, kaavoitus ja sarjonta sekä leikkuu) sekä joustavuutta edellyttävässä kokoonpanossa ja viimeistelyssä. Oman yksikön ulkopuolelta on muilta kotimaisilta yrityksiltä hankittu muun muassa materiaalia tai sen jatkokäsittelyä tai on jaettu kiireellisesti toimitettava tuotesarja kotimaisena alihankintana valmistettavaksi. Viimeistys ja pakkaus ovat selkeimmin sellaisia tuotannon vaiheita, jotka kukin yritys haluaa itse hoitaa. Yritysjohdon edustajat peilaavat tuotannollisen yhteistyön mahdollisuuksia sitä vasten, kuinka yrityksessä on määriteltä oman toiminnan idea (ver/H22/96; ver/H17/96). Ulkomaisella alihankinnalla tai yhteistyöhön suuntautuvalla markkinointistrategialla ei haluta riskeerata tuotemerkkien imagoa tai yrityksen taloudellisen itsenäisyyden luotettavuutta.

Yhteistyösuhteiden onnistumista on edesauttanut selkeä tehtäväjako ja se, että molemmat osapuolet ovat kiinnostuneita oman tuotannon ja yrityksen työllisyyden turvaamisesta. Asiakassuhteet voivat olla hyvin kiinteitä ja pitkäaikaisia. Jonkin toimituksen ajaksi osapuolista saattaa muodostua yhteensulautunut projektiorganisaatio, joka yhteistyössä suunnittelee ja ohjaa tavoitteitaan. Kilpailuasetelmalta kuitenkin vältytään, kun toimitaan eri alueilla. Projektiyhteistyössä on koettu ongelmaksi, että suurten yritysten organi-

saatiot toimivat byrokraattisesti. Jos osatyötä toiselle toimittavalla yrityksellä on useita asiakkaita, voivat organisaation lukuisat välikädet hidastaa toimintusaikataulua ja kasvoton byrokratia jättää tilaajan toiveet vaille huomiota. (ver/H10/96)

Tehtävien hajauttamisen työllistävästä vaikutuksesta ei ole käytettävissä tarkkoja tietoja – ei kotimaassa tapahtuvan ulkoistamisen eikä ulkomaisen valmistuttamisen osalta. Yrityksissä on esitetty toimintojen ulkoistamisen perusteluina muun muassa, että oman organisaation resursseja on keskitetty niihin tehtäviin, jotka ovat kannattavuuden ja tieto-aidon ylläpidon kannalta ratkaisevia. Periaatteena on ollut, että “kaikkea ei yritetäkään osata itse” (ver/H22/96). Yritysjohdon työvoimapolitiittisena perusteena ulkoistamiselle on ollut, että työsuhteet solmitaan oman organisaation sisällä pitkäaikaisiksi; ulkopuolisella palkkatyöllä voidaan tasata työvoiman tarpeen vaihteluja.

Kevyt kulutustavarateollisuus on suurimmaksi osaksi pienten ja keskisuurten yritysten teollisuutta ja lukuunottamatta joitakin tekstiilien valmistuksen alueita hyvin työvoimavaltaita. Teollisuuden alan yritysraenteessa tuotannon osatehtävien hajauttaminen ja ulkoistaminen heijastuu pienyritysten osuuden kasvuna. Aivan pienten yritysten, joiden henkilökunta on alle viisi henkilöä, osuus toimipaikoista on noussut 60 prosentista 80 prosenttiin vuosien 1986–94 aikana. Näiden yritysten joukossa on yrityksiä, jotka keskittyvät pelkästään malliston luontiin ja yksilöityjen tuotteiden markkinointiin, sekä yrityksiä tai työporukoita, jotka tekevät kokoonpanotyötä lähes ilman tuotannonsuunnitteluhenkilöstöä. On myös pieniä, itsenäisiä yrityksiä, jotka toimivat ketjussa tai renkaassa ja ovat toinen toistensa asiakkaita ja osatyön toimittajia (ver/H21/96).

Osaa kotimaisesta alihankinnasta voidaan pitää ulkomaista palkkatyötä korvaavana valmistuksena. Tähän on johtanut osaltaan muun muassa Baltian maiden kustannustason nousu. Kotimainen alihankinta on myös työllistymismahdollisuus monille vaihetyötehtävistä työttömiksi jääneille ompelijoille. Alihankintatyötä tekevien löytymistä on esimerkiksi Pirkanmaan alueella helpottanut ns. alihankintarekisteri, jonka organisoimista ja ylläpitoa ovat tukeneet Tampereen kaupunki, Hämeen työvoimapiiri sekä Tekstiiliteollisuusliitto. Kontaktitietoja tekstiilien, vaatteiden, nahan ja turkisten sekä kenkien valmistajista välittävä rekisteri sisältää noin 180 yrityksen tai työporukan tiedot. Alihankintaa suuremmille yrityksille tekevistä on valtaosa, noin 80 prosenttia, alle viiden henkilön mikroyrityksiä. Joukossa on henkilöitä, jotka ompelevat kotityönä maatilatalouden lisäansioksi. Joukossa on myös joitakin pieniä yrityksiä, jotka etsivät itselleen lisätilauksia ja/tai palkkatyötä tuotannon hiljaisiin kausiin. Rekisteri on tarkoitus laajentaa valtakunnalliseksi palveluksi lähivuosina. (ver/H21/96)



Tekstiili- ja vaatetusteollisuudesta alan voimakkaan supistumisen aikana 1980-luvun lopulla ja 1990-luvun alkuvuosina työttömiksi jääneillä on ollut vaikeuksia työllistyä uudelleen. Alalta irtisanottujen joukossa on kauan saman yrityksen palveluksessa olleita, kokeneita vaihetyöntekijöitä, joiden ammattitaito on syntynyt yhden tuotanto-organisaation rakenteen sisällä ja sen toimintaan sovitettuna. Työvoimahallinnon näkökulmasta he ovat aikansa ammattilaisia, joiden vaihetyössä ja yrityksen sisällä kertynyttä ammattitaitoa ei enää voi käyttää (ver/H5/96). He ovat epätodennäköisesti tulevia yrittäjiä. On arvioitu, että vain yksi tai kaksi ompelijaa kymmenestä tulisi perustamaan oman yrityksen (ver/H21/96). Tällaisesta on kuitenkin joitakin esimerkkejä: työttömiksi jääneet ammattilaiset ovat perustaneet yhteisyrityksiä ja pienfirmoja. Tätä ovat tukeneet paikallisesti työvoimahallinto sekä kuntien elinkeinotoimi. Lisäksi esimerkiksi käsi- ja taideteollisuusyhdistykset eri puolilla maata ovat tukeneet pienimuotoista yrittäjyyttä järjestämällä yritysneuvoja- ja yrittäjäkoulutusta (ver/H15/96). Osassa työllistymishankkeita on käytetty EU:n sosiaalirahaston tukea. Muina rahoitusmuotoina ovat olleet työvoimahallinnon starttiraha- ja koulutustukijärjestelyt sekä yrittäjien omat investoinnit muun muassa koneiden hankintaan (ver/H4/96).

Tehdasteollisuuden tuleva työvoima lienee keskiasteen ammatillisen koulutuksen saaneita henkilöitä, jotka rekrytoidaan henkilöstörakenteen nuorentamiseksi ja joista muutamien odotetaan myöhemmin etenevän toimihenkilötehtäviin. Tämän näkemyksen jakavat sekä yritysjohton edustajat että työvoimahallinnon edustajat (ver/H22/96; ver/H4/96). On esimerkkejä siitä, kuinka ammattioppilaitosten, työvoimahallinnon sekä kuntien kanssa on voitu yhteistyössä työllistää alalle nuoria. Tulevaisuudessa heidän odotetaan yrityksissä annetun lisäkoulutuksen kautta parantavan henkilöstön asiantunte-  
musta uuden tekniikan käytössä ja vieraissa kielissä (ver/H7/96).

Suomalaisen pukineteollisuuden voimakkaimmat työvoimapolitiittiset paineet kohdistuvat kotimaisen tuotannon tasapainottamisen keinoihin. Alan tuotanto vaihtelee paljon kysynnän mukaan. Tuotannon huippujaksoina lisätyövoiman tarve on yleensä ratkaistu työaikajoustoja käyttämällä. Jonkin verran on viime aikoina palkattu tilapäistä, eräänlaista kapasiteettityövoimaa (Kevätsalo 1994). Työn jakamisesta (esim. 6+6 -työtuntien mukaan) on tekstiiliteollisuudessa menossa muutama kokeilu (ver/H13/96). Tämän suuntaisia ratkaisuja estää kuitenkin alan alhainen palkkataso. Työntekijäjärjestössä ollaan huolestuneita työntekijöiden jaksamisesta ja työkyvyn säilymisestä. Ammattiliiton jäsenilleen järjestämässä koulutuksessa on suuntauduttu tukemaan epävarmuuden sietoa ja työkyvyn ylläpitoa (ver/H13/96).

Teollisuuspoliittisena kantana on esitetty, että suomalaisen pukineteollisuuden kannattavuus on sekatuotantomallin ja siihen sisältyvän ulkomaisen valmistuttamisen kokonaisuus, jonka tulos mahdollistaa kotimaisen tuotan-

non jatkumisen. Keskeistä on kehittää teollista erikoistumista ja yksilöllistävää tuotantoa, kohottaa tuotteiden designia ja hinta-laatu -tasoa sekä suuntautua vahvasti EU:n sisäisille markkinoille. Tuotemerkkejä kehittämällä ja panostamalla design-tuotteiden muokkaamiseen voidaan kannattavuutta kasvattaa, mikä puolestaan auttaa tuotannon nykyaikaistamisessa ja uusien markkina-alueiden ja -segmenttien löytämisessä. Suomalaisen pukinetuotteiden vientiä on koko teollisuutta edustavan näkemyksen mukaan mahdollista kasvattaa tämänhetkisestä 50 prosentin tuotanto-osuudesta aina kahteen kolmasosaan. (ver/H16/96)

### **Tuotekehityksestä uutta kilpailukykyä**

Suomessa on useita keskiasteen ja kaksi korkeakoulutasoista oppilaitosta, joissa koulutetaan tekstiilin ja vaatehuollon materiaalien, menetelmien ja tuotesuunnittelun erikoisosaajia. Osa heistä sijoittuu myös teollisuuden palvelukseen. Työskentely teollisuudessa asettaa tuotteiden suunnittelulle omat ehtonsa.

Yhtenä tuotantoketjun lenkinä on mallisuunnittelijan otettava työssään huomioon niin tuleva kuluttaja kuin tuotteen kokoonpanokin. Designin asema tuotteiden kehittämisessä riippuu siitä, onko suunnittelijan tehtävä uudistaa tuotteiden imagoa ja rakentaa pohjaa uusille tuotemarkkinoille vai onko tehtävänä turvata jo olemassa olevan asiakaskunnan säilyminen yrityksen asiakaina. Jos yritys on vakiinnuttanut osuutensa markkinoilla, tuotesuunnittelijan odotetaan toteuttavan mahdollisimman tarkoin yrityksessä omaksuttua linjaa. Käytännön työssä tämä merkitsee muun muassa sitä, että mallisuunnittelija – tuntien eri tuotteiden asiakaskunnan ja markkinointialueen – laatii malliston, jonka arvelee parhaiten myyvän. Tärkeintä on varmistaa, että oikea asiakas löytää oikean tuotteen. Omien ideoiden toteuttaminen koskee lähinnä pieniä yksityiskohtia. (ver/H3/96)

Tästä näkökulmasta sekä käytännön mallisuunnittelu että tuotteiden yksilöllistämisen tarvetta korostava teollisuuspolitiikka ovat esittäneet tekstiilien ja vaatteiden ammatillisen suunnittelijakoulutuksen uudistamisen tarpeita (ver/H3/96; ver/H16/96). Olisi tärkeää löytää sisällöllinen tasapaino innovointia ja luovuutta painottavan osaamisen sekä tuotteiden kaupallisen kehittämisen välillä. Koulutuksen ja teollisuuden yhteistyö ja tiedon kulun parantaminen olisi tarpeellista. Yksi ideoiden leviämistä ja soveltamista rajoittava tekijä on, että erilaiset opiskelijoiden yrityksille tekemät, tuote- ja menetelmäkehitystä koskevat tutkimukset ovat kahdenkeskistä, luottamuksellista tietoa. Mallisuunnittelijan käytännön työssä on osoittautunut tärkeäksi oman ammattitaidon laajentaminen yritystalouden ja markkinoinnin suuntaan. Suunnittelijat käyttävät mallistoja laatiessaan myös yrityskohtaisia tietoja

tuotteiden hintojen määräytymisestä ja tuotannon kokonaiskustannusten muodostumisesta (ver/H3/96; ver/H10/96).

Tällä hetkellä mallistojen suunnittelu pohjaa pääasiassa omaehtoiseen tiedon hankkimiseen. Kotimainen suunnittelija, markkinoinnista vastaava henkilö ja malliston kokonaisuuden koordinoinnista vastaava henkilö etsivät tarvittavan informaation ulkomailta (ver/H3/96; ver/H10/96). Yksi tulevaisuuden perspektiivi voi olla, että kansainvälinen yhteistyö lisääntyy sekä suunnittelijoiden työssä että koulutuksessa. Free lance -pohjainen projekti-työskentely ja opiskelijavaihto saattaisivat olla suomalaista suunnittelua rikastuttava vaihtoehto (ver/H16/96).

Tuotekehittelyssä toimii myös lukuisia suunnittelutoimistoja, jotka myyvät valmistajille erilaisia katsauksia lähiajan ja pidemmän ajanjakson trendeihin. Näiden hyödyntäminen on tuskin mahdollista kovin pienissä yrityksissä (ver/H19/96). Alan kotimaisilla ja kansainvälisillä messuilla sekä näytöksissä välittyy arvattavasti paljon tuotekehittelyn ideoita ja suuntauksia.

Eri puolilla Suomea toimivat käsi- ja taideteollisuusyhdistykset kehittävät jatkuvasti kotiteolliseen perinteeseen pohjautuvia tuoteideoita. Verkostomaisesti toimivat yhdistykset tarjoavat käsityötaitojen ylläpito- ja kehittämismahdollisuuksia harrastuspiireissään, mutta ne pyrkivät myös kaupallistamaan tuoteideoita markkinoita varten. Paikalliset yhdistykset sekä aluekeskukset ovat käyttäneet tuotekehitystyössään ammattisuunnittelijoiden palveluja (ver/H15/96).

Teollisessa tuotannossa markkinointi toimii suorana palautteena valmistajille. Viennin yhteistyökumppanit ja agentit samoin kuin asiakaskeskeisessä tuotantomallissa itse asiakkaat ovat tärkeitä tuotekehittelyn osapuolia. Yhdelle asiakkaalle räätälöidyn tuotteen kehitystyöpanosta voidaan hyödyntää myöhemminkin. Sovellukset tuotteesta voidaan kaupallistaa suurempia tuotemarkkinoita varten. Lisäksi kerran tehty tuotekehitystyö palvelee vertailukohtana, kun vastaavanlaisia projekteja valmistellaan. (ver/H20/96)

Sen sijaan että valmistaja siirtyy käyttämään toista materiaalin toimittajaa tai toista alihankkijaa, tämän voi olla hyödyllistä säilyttää pitkäaikaiseen kokemukseen perustuva kumppani ja alkaa yhteistyössä tämän kanssa kehittää uudentyypistä tai parempilaatuista materiaalia tai alihankintasuhdetta. Joissakin tapauksissa, esimerkiksi erikoispukineiden ja -tekstiilien kohdalla, materiaalien kehitystyöhön osallistuu tutkimuslaitoksia, joiden tehtävänä on kuitujen testaus ja määrättyjen laatustandardien varmistaminen. Yhden yrityksen kokemuksen mukaan tuotekehitystyölle on saatavissa sekä rahoitusta että yhteistyökumppaneita (ver/H20/96).

## Koulutus

Viime vuosina tapahtunutta nopeaa tuotantorakenteen muutosta ja teknologian kehitystä kuvataan puhumalla siirtymisenä tietoyhteiskuntaan. Tietoyhteiskunta puolestaan hahmotetaan usein tuotantorakenteen kautta, jolloin merkitsevänä pidetään tuotantomenetelmien ja tiedonsiirtojärjestelmien muutosta sekä korkean teknologian tuotteiden osuutta kokonaistuotannosta. Tämä siirtymä käsitteellistetään muutoksena massatuotannosta joustavaan verkostotalouteen (Ollus ym. 1990). Vaikka teorian tasolla muutoksesta käydään keskustelua, käytännön tasolla muutos ei esiinny selväpiirteisenä ja yksiselitteisenä – muutosprosessissa vanhojen toimintatapojen joukkoon sovelletaan uusia toimintatapoja ja uuden vakiintuessa toimintakäytännöksi siitä on löydettävissä vanhan toimintatavan jäänteitä. Se, millä tavoin ja miten ja missä määrin muutos koskee eri tuotannonaloja, ei myöskään ole selvää. Tekstiili- ja vaatetusteollisuutta muutokset ovat koskettaneet vahvasti ja muutosvauhti on ollut ja on edelleen nopeaa.

Tietoyhteiskunnalle on todettu olevan tunnusomaista elinikäinen oppimisen tarve. Opetusministeriön neuvottelukunnan laatimien koulutusstrategioiden painopisteenä on luoda edellytyksiä elinikäisen oppimisen käytännön toteutumiselle. Eräs keskeinen tavoite on lähentää koulutusta ja työtä siten, että yhä suurempi osa oppimisesta toteutuisi tulevaisuudessa työssä ja työn yhteydessä. Opetusministeriön tavoitteena on esimerkiksi nostaa oppisopimuskoulutuksen osuus nuorten toisen asteen ammatillisesta koulutuksesta lähelle 20 prosenttia. Samoin aikuisiän toisen asteen ammatillinen koulutus pyritään toteuttamaan joustavasti oppilaitos- ja oppisopimusmuotoisena. Tarkoitus on nostaa ja vahvistaa ammattitutkintojen ja erikoisammattitutkintojen asemaa tutkintomuotoina. (Elinikäinen oppiminen tietoyhteiskunnassa 1995, 3-10.)

Opetusministeriön neuvottelukunnan laatimassa muistiossa koulutusjärjestelmän kehittämisen haasteena on paitsi vastaaminen tietoyhteiskuntaan liittyvään elinikäisen oppimisen vaatimukseen myös työllistymisen edistäminen. Koulutuksellisia keinoja tämän tavoitteen saavuttamiseksi pyritään yrittäjyyden vahvistamiseen ja oppisopimuskoulutuksen lisäämiseen. Yrittäjäkoulutuksen kehittäminen mainitaan yhdeksi tärkeimmistä työllisyyttä edistävästä toimintalinjoista. Sen kehittämisellä arvioidaan voitavan vaikuttaa muun muassa pk-yritysten pahimpiin pullonkaulatekijöihin (yritysjohdon puutteellinen osaaminen ja heikot verkottumistaidot). Oppisopimuskoulutuksen lisäämisellä on kaksi tavoitetta. Ensinnäkin sen toivotaan lähentävän koulutusta ja ammattitaitovaatimusten vastaavuutta. Toiseksi sen lisäämisen katsotaan edistävän työllistymistä. (mt., 11).

Tekstiili- ja vaatetusalan tulevaisuuden näkymistä kertoo omaa kieltään, että opetusministeriön neuvottelukunnan komiteamietinnön mukaan vaate- tusalan ja tekstiilitekniikan ammatillinen, teollisuustyöhön tähtäävä koulutus

ei kuulu koulutuksen suuntaamisen painopistealueisiin (mt., 17). Tekstiili- ja vaatetusalan koulutuslohkon painopistealueeksi mietinnössä mainitaan vaatetus- ja tekstiilisuunnittelun koulutuksen kehittäminen alan kansainvälisen kilpailun menestymismahdollisuuksien takaamiseksi. Alan koulutus on myös kouluasteella tähdännyt lähinnä suunnitteluun ja käsityövaltaiseen tuotantoon; teolliseen työhön liittyvä koulutus on jäänyt vähäiseksi. Toiseksi mainitaan tekniikan, erityisesti tuotantotekniikan ja muotoilun koulutuksen lähentämisen tarpeellisuus, koska pk-yritysten tuotekehittelyn ja markkinoinnin merkitys arvioidaan tärkeäksi kilpailutekijäksi (vienti)markkinoilla. (mt., 22).

Seuraavassa tarkastellaan, mitä muutokset ovat alalle merkinneet koulutuksen kannalta. Mitä koulutushaasteita muutokset ovat asettaneet haastateluille toimijatahoille ja miten niihin on vastattu sekä mitä tulevaisuuden haasteita heidän mukaansa on nähtävissä? Sekä siirtyminen tietoyhteiskuntaan että muutos massatuotannosta joustavaan verkostotalouteen merkitsevät moneen suuntaan asettuvia haasteita sen mukaan, mistä näkökulmasta asiaa tarkastelee. Ammatillinen koulutus ja ammattitaitoon liittyvät muutokset ovat luonnollisesti ensimmäinen kysymys, mutta myös esimerkiksi verkostoituminen eli yhteistyö eri tahojen kanssa merkitsee uusien käytäntöjen opettelua ja oppimishaastetta.

Koulutusjärjestelmän rakenteen ja oppilaitosten jokapäiväisen toiminnan joustavoittamiseksi<sup>4</sup> tarvittavat päätökset on jo tehty. Kysymys on siten pitkälti käytännön toteutuksesta. Joustavan toimintamallin käytännön toteuttaminen merkitseekin haastetta koululaitosten ja yritysten yhteistyölle. Hämeen lääninhallituksen koulutus- ja kulttuuriosaston edustajan mukaan tosiaikainen tieto ammattitaitovaatimuksista ja ammattitaidon sisällöistä edellyttää jatkuvaa edellä mainittujen tahojen yhteistyötä (ver/H6/96).

Tekstiili- ja vaatetusalan ammattitaidon säilyttäminen Suomessa on sen sisällön kehittämisen ohella merkittävä haaste, johon kytkeytyy vähintäänkin kaksi puolta. Ensinnäkin alan työttömien työnhakijoiden ammattitaito ei enää vastaa nykypäivän kasvaneita vaatimuksia. Toiseksi nuorten kiinnostus perinteisiin tehdastyöpaikkoihin on oppilaitoksiin ja niiden eri linjoille hakeutuvien määrän perusteella laskenut. Vakavasti otettava kysymys onkin se, millä keinoilla alan ammattitaito kyetään Suomessa säilyttämään (ver/H5/96). Tämän kysymyksen ratkaiseminen merkitsee työvoimahallinnon<sup>5</sup> toimenpiteitä ja työvoimahallinnon ja yritystahojen koulutuksellisen yh-

---

<sup>4</sup> Koulutussuunnitelman muutoksia voidaan nykyisin tehdä jopa yksittäisen opiskelijan opiskelu-uran aikana, mikäli työelämän muutokset siihen antavat aihetta.

<sup>5</sup> Esimerkiksi Hämeen työvoimapiirissä on nuorten kiinnostuksen herättämiseksi teollisen alan työpaikkoja kohtaan rakennettu Nuorten työpaja -toimintaa. Hanke on ollut

teistyön kehittämistä. Esimerkiksi työvoimahallinnon ja yritysten rekrytointikoulutus, jossa kustannukset jaetaan näiden tahojen kesken, voisi olla yksi ratkaisu tähän ongelmaan, arvioi Hämeen työvoimapiirin edustaja (ver/H5/96).

Kaiken kaikkiaan teollisuudenalan kiihkeä muutostahti merkitsee haastetta sekä lyhyen että pitkän aikavälin suunnittelulle. Koulutuksen suunnittelun ja kehittämistarpeen mittarina käytetään oppilaitoksista valmistuneiden työllistymisastetta. Lyhyen tähtäyksen suunnittelussa mittari toimii, mutta pitkän tähtäyksen suunnittelun perustaksi se ei sovellu. Esimerkiksi oppilaitosten oppilasrekrytointi, rakentaminen, kalustus ja koneistaminen vaativat teollisuudenalojen toiminnan ennakointia pitkällä aikavälillä. Se merkitsee tämän suunnittelun perustan luomista eri tahojen yhteistyön kehittämisen suunnasta. (ver/H6/96)

*Ammattitaitojen laaja-alaisuus on jatkuvana tavoitteena.* – Tekstiili- ja vaatusteollisuuden toimihenkilötehtävissä työskentelevien koulutuksen ja ammattitaitovaatimusten välille on muodostunut kuilu työtehtävien monipuolistumisen seurauksena. Koulutus koetaan liian yksipuolisena ja teoriapainotteisena käytännön työharjoittelun jäädessä liian vähäiselle huomiolle. Suunnittelijoiden ja markkinointihenkilöstön koulutukseen tuovat lisähaasteen kansainvälistyvät markkinat (ver/H16/96). Opetusministeriön neuvottelukunnan komiteamietinnössä haastettiin yritykset huomaamaan laajemmin tuotesuunnittelun ja muotoilun merkitys ja yhteys tuotteiden menekkiin. (Elinikäinen oppiminen tietoyhteiskunnassa 1995, 22).

Suunnittelijoiden koulutuksen ydinongelma näyttää yritysten näkökulmasta olevan, että koulutus ei sisällä riittävästi teollisessa tuotannossa toteuttamiskelpoisten tuotteiden suunnittelua. Toinen suunnittelijakoulutuksen haaste kytkeytyy kansainvälistyviin markkinoihin. Koulutuksessa tulisi tulevaisuudessa ottaa huomioon kansainvälinen kulutus- ja makutottumusten kirjo.

Alalla työskentelevät suunnittelijat arvioivat itse, että heidän tulisi työssään hallita tuotteen suunnittelun lisäksi myös sen kaavoituksen ja valmistuksen pääperiaatteet. Suunnittelijalle olisi hyötyä myös markkinointikoulutuksesta ja markkinoinnin perusasioiden hallinnasta, vaikka spesifit markkinointikonseptit ovatkin yrityskohtaisia ja peruskoulutuksen päälle tuotantolaitoksissa opeteltavia. Lisäksi henkilökohtainen oppimishaaste työssä oleville on valmius kaikenlaisten tehtävien tekemiseen. Tätä haastatellut suunnittelijat pitivät olennaisena ja ratkaisevana vaikuttajana omaan työllistymiseensä (ver/H3/96; ver/H10/96).

---

käynnissä muutamia vuosia ja sen tavoite on tarjota nuorille, ammatillista koulutusta vailla oleville henkilöille mahdollisuus tutustua erilaisiin ammatillisiin suuntautumisvaihtoehtoihin. Pajassa toimii myös tekstiili- ja ompeluosasto.

Siitä, minkälaista koulutusta työ vaatii ja miten nykyiset toimihenkilöt sen ovat hankkineet, antaa kuvan erään tehtaan tuotepäällikön kertomus koulutustaustastaan. Hän valmistui Taideteollisesta korkeakoulusta 1980-luvun alussa suunnittelijaksi, mistä tehtävistä hänellä on noin kymmenen vuoden käytännön kokemus. Työnsä ohella hän on täydentänyt opintojaan Turun kauppakorkeakoulussa opiskellen markkinointia ja mainontaa. Täydennyskoulutusta hän on hankkinut myös Markkinointi-instituutista, jossa hän opiskeli materiaalihallintoa. Nykyinen työ vastaa hänen mielestään aika hyvin hänen nykyistä koulutustaan ja aiempia työkokemuksiaan. Monipuolinen teoreettinen ja käytännön kokemus eivät kuitenkaan merkitse oppimisen päättymistä: "Totta kai minulla on vielä paljon opittavaa tässäkin työssä", toteaa tuotepäällikkö (ver/H10/96).

Kansainvälistyvien markkinoiden myötä myös markkinointihenkilöstön koulutus on kehittämishaasteiden edessä. "Pätevien markkinoijien kerros on meillä valitettavan ohut", on teollisuusliiton edustama näkemys asiassa (ver/H16/96). Tämä ongelma on siinä määrin akuutti, että koulutuksen kehittämiskeinoin ei siihen kyetä riittävän nopeasti vastaamaan. Teollisuusliiton esittämä haaste alan yrityksille on verkostoituminen. Yritysten yhteinen vientipäällikkö tai kokonaisen myyntiorganisaation rakentaminen antaisi monitaitoisiin ammattitaitovaatimuksiin yltävän markkinointihenkilöstön useampien yritysten käyttöön. Idea olisi kehittämisen arvoinen myös kustannusmielessä, erityisesti pienten yritysten kannalta, joiden resurssit eivät riitä kattamaan kansainvälisen markkinoinnin kustannuksia. Pitemmällä tähtäyksellä ratkaisu ongelmaan on EU-maiden sisällä toteutettavan kansainvälisen koulutuksen käynnistäminen.

Työntekijöiden ammattitaitovaatimusten muutos monitaitoisuuden suuntaan merkitsee lisäkoulutuksen tarvetta jo työssä oleville. Ryhmätyöorganisaatio ja ryhmätyöskentely ovat yksi koulutustarpeen esiin nostava tekijä. Tämän ohella materiaalien ja teknologian kehittyminen luovat lisäkoulutustarpeita työntekijöille. Monitaitoisuuden vaatimus, joka tähän mennessä on koskenut enemmän ompelijoita, koskee tulevaisuudessa yhä enemmän myös leikkaamon työntekijöitä, arvioi erään tehtaan valmistuspäällikkö (ver/H7/96).

Joissakin yrityksissä oppisopimuskoulutusta on jo toteutettu ja toimihenkilöitä on rekrytoitu työharjoittelun kautta. Seuraava esimerkki kuvaa, kuinka yhdessä Kulta-projektissa mukana olleessa tehtaassa toteutettiin työntekijöiden ammattitaitojen monipuolistaminen oppisopimuskoulutuksen avulla. Esimerkistä käy myös ilmi, että tieto koulutuksen joustavoittamispäätöksistä ja sen avaamista mahdollisuuksista saavuttaa yritystason edustajat pikemminkin sattuman kautta kuin järjestelmällisen toiminnan tuloksena.

*Oppisopimuskoulutus täydentää jo työssäolevien ammattitaitoja.* – Työntekijöiden lisäkoulutusprojekti koski viimeistelyosastoa ja siinä oli mukana 32 työntekijää eli kaikki prässäys- ja välisilitysvaiheessa työskentelevät henkilöt<sup>6</sup>. Hanke kesti puoli vuotta. Hankkeeseen palkattiin talossa aiemmin viimeistelypäälikkönä toiminut henkilö asiantuntijaksi vetämään projektia.

Ensimmäinen impulssi hankkeen järjestämiseen tuli ammattioppilaitoksen oppisopimustoimiston järjestämässä informaatiotilaisuudessa, jonne yrityksen edustaja oli kutsuttu. Informaatiotilaisuudessa yrityksen edustajalle selvisi, että myös työssä olevia henkilöitä on mahdollista lisäkouluttaa oppisopimustuen avulla. Hankkeen käynnistysvaiheessa ja sen aikana yrityksen yhteistyö oppisopimustoimiston ja työvoimatoimiston edustajan välillä oli vilkasta. Yhteistyö painottui tiedon välitykseen yritykselle. Hankkeen aikana solmitut yhteistyösuhteet ovat merkittäviä yritykselle edelleen ja yhteydenotot toimistoon tarpeen vaatiessa ovat luonnollinen osa toimintakäytäntöjä.

Lisäkoulutushankkeessa jokaiselle työntekijälle laadittiin henkilökohtainen opetussuunnitelma, jonka painopisteenä oli käytännön työn opiskelu teoriakoulutuksen pohjalta. Teoriaopetus toteutettiin pienissä ryhmissä muutamien, teorialle erikseen varattujen päivien aikana. Koulutuksen suorittaneet saivat todistuksen opiskelustaan.

“Me olimme hirveän tyytyväisiä tuloksiin ja oppisopimustoimisto oli samaa mieltä. (...) Koko ajan tehtiin normaalia tuotantoa ja se mikä siinä tuli häiriötä, niin ne nuo tytöt hoitivat sen ylitöinä tai muina, että meillä pyöri tuotanto ihan täysillä. Ja kuitenkin kun meitä on vähän päälle pari sataa, niin yli 30 henkilöä siinä oli kokopäiväkoulutuksessa tavallaan. (...) Tilanne on se, että joka tapauksessahan se pelasti meidän kevään tuotannon, että me saatiin sillä tavalla ammattitaitoa nostettua, mutta se ei ole yhtään pahitteeksi, jos sitä aina silloin tällöin parin vuoden välein vaikka kertaisi, lyhyempänä. Vaikkakin ihmiset osaa tehdä työnsä, mutta aina tulee jotain uutta.” (ver/H7/96)

Oppisopimusprojektin käynnistyminen oli kuitenkin jossain määrin sattumanvaraista:

“Kyllä se (koulutus) meille oli hirveän tarpeellinen. Se oli vaan ihan yhden kerran *tuli kutsu ja tuli vilkastua sitä ja mentyä kuuntelemaan* (kursivointi tutkijan). Ja onhan ne uusia asioita sillä tavalla, että ei aikaisemmin ole työssä olevia ihmisiä sillä tavalla tuella saatu koulutettua, että sitä on pitänyt työnantajan järjestää kokonaan itse se koulutus.” (ver/H7/96)

Olennaista oppimisen kannalta on tuotannosta vastaavan henkilön mielestä ilmapiiri, joka kannustaa uuden opetteluun. Heidän yrityksessään esimerkiksi

---

<sup>6</sup> Koulutettavista osa oli yli 50-vuotiaita, 30 vuotta talossa olleita henkilöitä, osa nuorempia.



ompelijoiden ammattitaidon laajentaminen tarjotaan – ei pakkona – vaan mahdollisuutena, jonka harva tässä kannustavassa ilmapiirissä jättää käyttämättä.

*Oppilaitosten vastaus koulutuksen joustavoittamishaasteeseen.* – Koska koulutusmahdollisuuksia koskeva tiedon leviäminen on osoittautunut puutteelliseksi, tässä esitellään esimerkkeinä Pyynikin ammatillisen oppilaitoksen ja Tampereen teknillisen korkeakoulun toimenpiteitä ammatillisen koulutuksen ja työelämän uusien joustavuusvaatimusten yhteensovittamiseksi. Pyynikin ammatillinen oppilaitos<sup>7</sup>, jossa koulutetaan tekstiili- ja vaatetusalan työntekijöitä, on ottanut huomioon koulutuksen joustavoittamisen ja muuttuvat ammattitaitovaatimukset monin eri tavoin. Ensinnäkin koulutus on kaksi vuotta sitten muutettu kurssimuotoiseksi, mikä on merkinnyt mahdollisuutta ottaa huomioon koulutuksen aikana uusia ideoita ja muutosvaatimuksia. Toiseksi noin parin vuoden ajan on uutena aineena opetettu yrittäjyyttä. Myös kaupallisten aineiden ottaminen mukaan koulutukseen on osaltaan palvelemissa sitä tarkoitusta, että opiskelijoiden kynnys työllistää itse itsensä olisi mahdollisimman matala. Koulutuksen sisällön monipuolistamisella on pyritty ammattitaidon laaja-alaisuuteen ja monipuoliseen sijoittumismahdollisuuteen. (ver/H9/96)

Varsinaista seuranta työllistymisestä koulussa ei ole toteutettu. Koulua edustaneen haastateltavan näkemyksen mukaan ammattikoulu-lukiolinjalta valmistuneista suurin osa pyrkii jatkamaan opintojaan joko ammattikorkeakoulussa tai teknillisessä korkeakoulussa. Kolmivuotiselta linjalta valmistuneista hän totesi, että verrattuna aikaan kymmenen vuotta sitten, opiskelijat perustavat huomattavasti enemmän pieniä ateljee-tyyppisiä yrityksiä. Näistä osan työllistää isommat yritykset, jotka korvaavat ulkomaista alihankintaa tällä tavalla. Lisäksi haastateltu arvioi, että noin puolet valmistuneista sijoittuu suoraan omille aloilleen ja tämän lisäksi osa aloille, jotka ovat lähellä omaa alaa, esimerkiksi kangas- tai vaatekauppaan myyjiksi. (ver/H9/96)

Työllistyminen on otettu huomioon paitsi monipuolistamalla opetusta, myös lisäämällä pakollinen käytännön harjoittelujakso toisen vuosikurssin

---

<sup>7</sup> Ammatillinen koulutus oppilaitoksessa on jakautunut neljään linjaan, peruskoulu-pohjaiseen, lukiopohjaiseen, yhdistettyyn ammattikoulu-lukiolinjaan ja erityisluokkaan, joista kaikista valmistuu pukineiden valmistajia tai pukuompelijoita. Pukineiden valmistajista valmistuu pukinemerkkanteja. He käyvät kaksi vuotta ammattioppilaitosta ja opiskelevat kolmannen vuoden kaupallisia aineita kauppaoppilaitoksessa (nykyisin ammattikorkeakoulu). Muut linjat vastaavat entistä pukuompelun kolmevuotista linjaa. Ammattikoulu-lukiolinja kestää neljä vuotta. Sinä aikana opiskelijat valmistuvat sekä ylioppilaiksi että pukuompelijoiksi. Lukioaineiden ensimmäiset kurssit opetetaan ko. koulussa. Myöhempi opetus tapahtuu aikuislukiossa, jossa opiskelijat myös kirjoittavat ylioppilaiksi.

yhteyteen aiemman kolmannella vuosikurssilla toteutetun harjoittelun oheen. Tavoite on, että opiskelija pääsisi samaan harjoittelupaikkaan molempina vuosina.

Harjoittelupaikkojen hankkiminen on luokasta vastaavan opettajan vastuulla. Paikkojen saaminen on helpottunut viimeisten parin vuoden aikana, mutta siinä on edelleen ongelmia. Oppilaitoksella ei ole kattavaa listaa olemassaolevista yrityksistä, vaikka sitä on yritetty hankkia esimerkiksi työnantajaliitolta. Tieto uusista harjoittelupaikoista tulee lähinnä lumipallomenetelmän avulla: kun löytyy uusi yritys, sieltä voi saada tietoa muista yrityksistä. Yritykset voisivat itse olla asiassa aktiivisempia, sillä ne hyötyvät harjoittelusta, joka on yrityksille ilmainen ja jonka avulla voi saada käsityksen mahdollisista tulevista työntekijöistä.

Opiskelijoiden työllistymisen helpottamiseksi on suunnitteilla suora yhteys oppilaitoksesta työvoimatoimiston tietopankkiin, jossa kerrotaan avoimista työpaikoista. Haastateltu visioi tässä yhteydessä myös valmistuneita opiskelijoita koskevan tietopalvelun kokoamista yritysten käyttöön, vaikka arvioikin yritysten odottavan mieluummin työnhakijan aktiivista kontaktia. Tästä syystä hän piti tärkeänä viimeisenä vuonna annettavaa opetusta siitä, miten työpaikkoja haetaan. (ver/H9/96)

Ammatillista peruskoulutusta järjestävän tahon edustaja esitti haasteen yrityksille ja työnantajaliitolle: olemassa olevia yhteistyökanavia tulisi käyttää. Yritysten ja työnantajien edustajien aktiivisuus yhteistyöfoorumiksi tarkoitettussa ammatillisessa neuvottelukunnassa on ollut olematonta muutamien viimeisten vuosien aikana. Oppilaitoksen edustaja arvioi yhteistyöelimen olennaiseksi, koska sen avulla on mahdollista suunnitella koulutusta entistä paremmin työelämän tarpeita vastaamaan. Lisäksi koulutuksen kurssimuotoisuus ja väljät opetussuunnitelmat antavat mahdollisuuden jopa paikkakunta-kohtaisiin muutoksiin opintosuunnitelmissa. (ver/H9/96)

Myönteinen piirre alan tulevaisuudennäkymissä oli haastatellun mielestä se, että alalle hakijoiden määrä on lisääntynyt 1990-luvun alkuvuosien jälkeen runsaasti, minkä hän tulkitsi yleisenä alan arvostuksen kasvuna ja erityisesti käden taitojen kasvaneena arvostuksena. Hän toivoi sen merkitsevän myös sitä, että alan työpaikkojen määrä ei enää laske tulevaisuudessa ja että lisääntyvässä määrin on mahdollista korvata pienten ompelijayrittäjien kautta ulkomaista alihankintaa. (ver/H9/96)

Alan koulutuksen tulevaisuuteen liittyvän näkymän haastateltu heitti ilmaan toteamalla, että ammattitaitoisten opettajien saaminen on jo osoittautunut jonkin verran hankalaksi. Nykyiset ammattioppilaitosten opettajat valmistuvat ilman käytännön työkokemusta tuotannollisissa tehtävissä. Kuitenkin opettajan tulisi hallita työn konkreettinen tekeminen kaavoituksesta leikkuuseen ja ompeluun. Ongelma ei ole vielä vakava, koska 'vanhan' koulu-

tuksen käyneitä opettajia on vielä löydettävissä työelämässä. Tämä kysymys on otettava huomioon nopeasti alan ammattioppilaitosten opettajien koulutuksen suunnittelussa. (ver/H9/96)

*Kansainvälinen koulutus on järjestymässä.* – Tampereen teknillisessä korkeakoulussa ollaan vastaamassa teollisuusliiton esittämään haasteeseen kansainvälisestä koulutuksesta. Siellä on menossa kaksivuotinen ETEAM-projekti (European Textile Engineering Advance Master) yhteistyössä useiden korkeakoulujen ja yliopistojen (painottuvat pohjoismaisiin) kanssa. Projektissa kehitetään opinto-ohjelma, jossa kahden viimeisen opintovuoden täyttävän kansainvälisen tutkintokokonaisuuden kautta saa niin sanotun pikudiplomin, mikä olisi muodoltaan eurooppalainen maisterintutkinto.

Teknillisessä korkeakoulussa on käynnissä myös toinen, kaksivuotinen kehittämisprojekti. Sen tavoitteena on sellaisten koulutus- ja toimintatapojen löytäminen ja kehittäminen, joiden avulla viimeisimpien tutkimustulosten siirtäminen pk-teollisuuden käyttöön saadaan hyvin toimivaksi. Hanke on EU-rahoitteinen.

Koulutusta kehitetään korkeakoulussa muun muassa ammatillisessa neuvottelukunnassa, johon kuuluu opettajien lisäksi 20 tekstiili- ja vaatetusalan yritysten toimitusjohtajaa tai vastaavaa. Neuvottelukunta on toiminut korkeakoulun perustamisen ajoista lähtien ja sen tarkoitus on nimenomaan ollut yritysten tarpeiden huomioon ottaminen koulutuksen suunnittelussa ja toteuttamisessa. Tämä yhteistyöelin on toiminut korkeakoulua edustaneen haastatellun mukaan aina hyvin. Konkreettinen yhteys yritysmaailmaan korkeakoulun opiskelijoilla on viimeistään siinä vaiheessa, kun he tekevät diplomityönsä, jonka sisältö nousee aina käytännön työelämästä. (ver/H12/96)

Ammatilliset oppilaitokset ja korkeakoulut ovat kehittäneet ja kehittävät koulutusta jatkuvasti yhä joustavampaan suuntaan. Muutosten nopeatahtisuus näyttää kuitenkin koulutuksen osalta merkitsevän sitä, että muiden kuin oppilaitosten järjestämän koulutuksen merkitys tulee kasvamaan, koska koulutusjärjestelmä on yhä liian hidas ja monitahoinen ja sen kyky vastata pienimuotoisiin tarpeisiin on rajallinen. Esimerkkinä koulutukseen tarttuneista muista tahoista on Tevanake -projektin<sup>8</sup> ja Tevanake-kehittämiskeskuksen<sup>9</sup> käynnistämä yhteistyökuvio, jonka tavoitteena on pienten yritysten kustannusäästöt (ver/H21/96). Tässä koulutukseen liittyvässä yhteistyössä on Tevanake-projektiin hankittu cad-kaavoitus/kuosittelu/sarjonta-ohjelma, jonka käyttäjiksi koulutetaan seitsemän hengen pilottiryhmä. Tavoite on saada tämä ohjelma useiden pienten yritysten käyttöön, koska yksittäiset pienyrityk-

---

<sup>8</sup> Rakennettu yrityselämää ja sen toimintamahdollisuuksia parantamaan.

<sup>9</sup> Oppilaitosten yhteistyötä koskeva hanke.

set eivät pysty tämänkaltaista investointia yksin tekemään. Ohjelmiston kustannukset jakautuisivat siis useiden yritysten kesken ja se olisi myös kaikkien niiden käytössä, mikä tasaisi kustannuksia ja samalla takaisi kalliille investoinnille mahdollisimman suuren käyttöasteen. Hanke on erinomainen esimerkki alan toimijoiden aktiivisuudesta alan kilpailukyvyn edistämiseksi.

*Aikuiskoulutus yrittäjäkoulutuksen käynnistäjänä.* – Aikuiskoulutus on ollut vastuussa yrittäjäyyskoulutuksesta 1990-luvun puoliväliin saakka. Ompelijoiden yrittäjäyyskoulutusta käynnistettiin jo 1980-luvun puolessa välissä itäviennin romahtamisen ja alan työllisyysnäköymien heikkenemisen seurauksena. Kurssit on yleensä rakennettu yhteistyössä työvoimaviranomaisten kanssa. Nykyään ompelijayrittäjäkursseja ovat järjestäneet myös muut tahot, esimerkiksi Tampereen alueella Tevanake-projekti ja Pirkanmaan kotityö. Nämä kurssit on toteutettu yhteistyössä kauppa- ja teollisuusministeriön ja työvoimaviranomaisten kanssa.

Ompelijoiden yrittäjäyyskoulutuksessa on tähdätty ja tähdätään itsetyöllistymiseen. Onnistuneita kokemuksia kurssien tavoitteen toteutumisesta on useita. Esimerkiksi Kankaanpään aikuiskoulutuskeskuksen järjestämien kurssien pohjalta on käynnistynyt ompelijayrittäjäryhmiä, joiden avulla suomalaiset yritykset ovat korvanneet, joskin pienimuotoisesti, ulkomaista alihankintaa. Aikuiskoulutuksen edustaja arvioi ompelijayrittäjäryhmien mahdollisuudeksi tulevaisuudessa nimenomaan ulkomaisen alihankinnan korvaamisen (ver/H4/96).

Yrittäjäyyskoulutuksessa on havaittu, että kynnys yrittäjäksi ryhtymiselle on suuri. Ompeluyrittäjäryhmien koulutuksessa eräs keskeinen tehtävä on ollut luoda uskoa omiin taitoihin ja mahdollisuuksiin. Kynnyksen madaltaminen vaatii myös joustavuutta suhteessa koulutettaviin – kurssille osallistumisen edellytyksenä ei voida pitää sitoutumista yrittäjäksi ryhtymiseen. Valmiudet yrittäjyyteen ovat yksilökohtaisia. Omien valmiuksien testaaminen on mahdollista nykyhetkellä vain koulutukseen osallistumisen kautta, koska hankkeeseen ryhtymisen edellyttämät tieto-taito -vaatimukset kirkastuvat vasta koulutuksen aikana. (ver/H4/96).

Yrittäjäyyskynnyksen madaltaminen asettaa myös kunnille haasteen. Mahdollisuuksia vastata haasteeseen on useita, mutta käytännössä ne ovat tähän mennessä rajautuneet yritystoimintaan tarkoitettujen tilojen osoittamiseen ja niistä koituvien kustannusten tason määrittämiseen tarkoituksenmukaisella tavalla.

Yrittäjäyyskurssien edelleen kehittämiseksi tarvitaan kouluttajatahon ja yrittäjiä työllistävien yritysten välistä palautejärjestelmää. Sen rakentaminen oli toinen Tevanake-projektin edustajan mainitsema haaste yritysten ja koulutustahon väliselle yhteistyölle. Toiseksi hän piti tarpeellisena ompelijoiden

ammattillisuuden asteen mittaamiseen tarkoitetun standardoidun mittarin kehittämistä. Mittaria tarvitaan, koska työn laatuluokitus on puutteellinen ja koska ammatillinen osaaminen ja käytössä olevat koneet ja laitteet vaihtelevat yrittäjien kesken. (ver/H21/96)

*Työntekijä- ja työnantajaliittojen yhteiset koulutustavoitteet.* – Tekstiili- ja vaatetusteollisuuden työntekijä- ja työnantajaliittojen edustajien yhteiset tavoitteet punoutuvat alan säilyttämispyrkimykseen Suomessa. Työntekijäliiton edustajan näkemyksen mukaan ensisijainen kehittämiskohde liittojen yhteistyössä liittyy koulutukseen. Molemmille liitoille uusia kysymyksiä liittyy paikalliseen sopimiseen. Lisäksi pidettiin tarpeellisena kouluttaa työntekijöitä yritystalouden perusteiden tuntemukseen. Liitoilla on aiemmilta vuosilta hyviä kokemuksia yhteistyössä toteutetuista koulutushankkeista. (ver/H13/96). Lama toi mukanaan katkoksen yhteiskoulutusprojekteihin. Aloite yhteistyösuhteiden uudelleen rakentamisesta on tehty edellä mainitun koulutusprojektin tiimoilta, nähtäväksi jää, miten hanke etenee.

Työntekijäliiton aktiivisuudesta on osoituksena aloitteellisuus Pohjoismaisten ammattiliittojen koulutusyhteistyön järjestämisessä EU-rahoituksen turvin. Liittojen työvoimapula on toistaiseksi estänyt tämänkaltaisten hankkeiden edistämisen. (ver/H13/96)

*Yhteenvedoa koulutusyhteistyön mahdollisuuksista.* – Yleensä koulutuksen kannalta keskeisinä toimijatahoina pidetään eri oppilaitosten lisäksi työvoimahallintoa ja opetusministeriötä. Kun koulutusta ajatellaan verkostoitumisen näkökulmasta ja tutkitaan yhteistyön kehittämisen tarpeita, nousevat yritykset keskeiseen asemaan. Niiden lisäksi tukipalvelujärjestelmä, johon tässä luetaan kuuluvaksi keskeiset rahoittajatahot (esim. KTM ja Kera) sekä työnantaja- ja työntekijäliitot ovat tärkeitä kokonaisuuden suunnittelun ja toteutuksen kannalta.

Vaikka verkostoistumisen tarpeesta keskustellaan paljon, yhteistyö näyttää koulutuksen osalta olevan vielä pitkälti sattuman tai sattumien varassa. Yhteistyön hallitseminen vaihtelee yksilöiden aktiivisuuden mukaan sen sijaan, että systemaattisesti toimivia käytäntöjä olisi jo rakennettu. Niitä ollaan kuitenkin rakentamassa, mistä on esimerkkinä Tevanake-projekti. Vaikka sen toiminta ei keskity koulutuksen ympärille, se vaikuttanee tulevaisuudessa myös siihen. Yksilöiden aktiivisuuden kautta liikkeelle lähtenyt projekti, jonka jäsenet edustavat useita toimijatahoja, on merkittävä askel kohti yhteistyön järjestelmällistä kehittämistä. Koska projekti on ollut käynnissä vasta muutamia vuosia, sen toiminnan tulokset eivät ole vielä nähtävillä.

Haastattelukierroksen aikana eri toimijatahot sinkosivat haasteita eri suuntiin. Oman toiminnan aktiivisuuden aste jäi kyseenalaistamatta lähes koko-

naan. Vastuu yhteistyön aikaan saamisesta ja järjestelmällisestä kehittämisestä ei näyttänyt olevan kenenkään harteilla. Sen sijaan tarve sattumanvaraisuuden ja esimerkiksi 'henkilökemian' ylittämisestä kohti tavoitteeseen suuntautunutta järjestelmällistä yhteistyötä tuli esiin selvästi. Samoin kokemukset esimerkiksi Kulta-projektin järjestämistä yritysten yhteisistä tilaisuuksista, joissa koulutuksellinen osuus, tiedon ja kokemusten vaihto yritysten kesken sekä niistä oppiminen olivat keskeinen aihe, olivat pääsääntöisesti myönteisiä.

Eräs ongelma, jonka merkitys on pohdinnan arvoinen yleisemminkin kuin pelkän koulutuksen yhteistyöverkoston kannalta, liittyy tietoon ja tiedottamiskäytäntöihin. Tietoyhteiskuntamme on tulvillaan erilaista tietoa, sitä tulee monesta suunnasta ja periaatteessa kaikki olennainen on kaikkien saatavilla. Ongelmaksi tässä muodostuu tiedon valikointi. Järjestelmällisyys tiedonvälityksen kehittämisessä onkin merkittävä osa yhteistyön kehittämisestä. Sähköinen tiedotuskanava on käytännössä lähes kaikkien ulottuvissa. Yhteistyöverkoston rakentaminen tässä mainittujen toimijatahojen kesken olisi mahdollista aloittaa sähköisen viestimen kehittämisen kautta. Sähköpostiverkosto voisi olla toimiva tapa saada aikaan yhteistyötä myös konkreettisella tasolla. Tämä tekee mahdolliseksi koko Suomen kattavan järjestelmän. Kynnys tällaiseen verkostoitumiseen on matala. Hyvä esimerkki sähköisen järjestelmän kehittämisestä on Tevanake-projektin kehittämä tevanake-pörssi, jossa yrittäjäompelijat voivat tiedottaa olemassaolostaan potentiaalisille asiakkaille. Tämä toiminta on käynnistynyt hyvin eli kanavan kautta on toteutunut käytännön asiakassuhteita.

## **Myynti- ja markkinointiyhteistyö**

Esimerkit tekstiili- ja vaatetusteollisuuden yritysten keskeisistä yhteistyöhankkeista – jo toteutetusta tai kehittämisen alla olevasta verkostoitumisesta – tulevat pääsääntöisesti myynnin ja markkinoinnin alueelta. Tarve verkostoitumiseen tällä alueella on ilmeinen. Alan yrityksistä 80 prosenttia luokituu pieniin, alle viiden henkilön toimipaikkoihin, joiden taloudelliset resurssit eivät yksin riitä selviytymään sekä kotimaan että ulkomaan markkinoiden kiristyvästä kilpailusta. Selviytyminen vaatii merkittävää panostusta markkinointiin, vaikkakin kuvio on kokonaisuus, jossa merkittäviä ovat myös tuotesuunnittelu ja teknologia, kuten teollisuusliiton edustaja totesi haastattelussa (ver/H16/96).

Yrityksissä on etsitty uusia markkinointikanavia. Kotimaan markkinoilla yksi merkittävä peruste yritysten ja kauppojen yhteistyön kiinteyttämiselle on kauppojen ketjuuntuminen. Ketjuuntumisen myötä ostot keskitetään ja tuotteet hankitaan ketjuihin sieltä, mistä ne halvimalla saadaan: suurten vo-

lyymien ostaja sanelee tuotteen hinnan. Vaihtoehtoisesti kaupan ja yrityksen kiinteä suhde tarjoaisi molemminpuolisen edun, koska se tekisi mahdolliseksi kustannusten alentamisen esimerkiksi tuotteita nykyistä enemmän varastoon valmistamalla. Kaupan ja tavarantoimittajan luottamuksellisen suhteen avulla hinta olisi mahdollista saada järkevämmäksi molempien osapuolten kannalta. Näkemyksen esitti yhden tehtaan markkinointijohtaja lähinnä haasteena kauppiaiden suuntaan (ver/H20/96).

Kotimaan kaupassa kiinteiden pitkäaikaisten suhteiden avulla on mahdollista rakentaa myös yrityksen imagoa esimerkiksi vahvana ja luotettavana tavarantoimittajana. Pitkäaikainen liikesuhde ostajan ja myyjän välillä voi merkitä siten henkilöihin sidotun suhteen painoarvon vähenemistä, jota useat haastateltavat pitivät ongelmana yhteistyösuhteissa.

Perusteita yritysten väliselle yhteistyölle kansainväliseen kaupankäyntiin tähtäävässä toiminnassa on useita. Uusien markkina-alueiden valtaaminen ja jo olemassa olevien markkina-alueiden ylläpitäminen ulkomailla vaativat sellaisia taloudellisia panostuksia, joihin erityisesti pienten yritysten resurssit eivät yksin riitä. Tämän lisäksi kansainvälisen kaupankäynnin asiantuntijuus on vielä harvinaista Suomessa. Kokemukseen pohjautuva tieto on markkinoinninkin alueella kullan arvoista. Yhteistyön kautta toteutuva tiedon välittyminen on yhteistyön hyöty sinänsä, koska "tiedostakin on aina pulaa, se on krooninen", kuten erään toisen tehtaan markkinointijohtaja totesi (ver/H19/96). Kolmanneksi alan tulevaisuuden kannalta vienti ja sen kasvataminen ovat olennaisia kysymyksiä. Viennin kasvattaminen nykyisestä 50 prosentin tuotanto-osuudesta vähintään kahteen kolmasosaan on teollisuusliiton näkemyksen mukaan yksi alan avainasioista (ver/H16/96).

Vaikka perusteita yritysten keskinäisille ja yritysten ja kauppiaiden välisen verkostosuhteiden kehittämiseksi on useita ja tarve niiden kehittämiseksi tunnustetaan sekä yrityksissä että eri toimijatahoilla, käytännössä niiden rakentamiseen tähtäävä toiminta on alalla vielä harvinaista. Mitä vaatimuksia yritysten väliselle yhteistyölle on ja mitä esteitä tämän tarpeelliseksi koetun yhteistyön kehittämiseksi nähdään?

Yritysten välisen yhteistyön edellytyksiä on useita. Tekstiili- ja vaatetus-teollisuudelle ilmiselvä vaatimus on ensinnäkin se, että yhteistyöyritysten tuotteiden tulisi olla riittävän erilaisia, mutta toisiaan täydentäviä. Keskenään kilpailevien samankaltaisia tuotteita myyvien yritysten välisen yhteistyön mahdollisuudet markkinoinnin alueella nähdään yritystaholla olemattomiksi.

Toiseksi olennaista on yritysten yhtenäisen ideologian aikaan saaminen. Se merkitsee yhteisistä pelisäännöistä sopimista verkoston perustamisvaiheessa. Yritykset olisi saatava sitoutumaan yhteistyöhön siten, että toimintaa toteutettaisiin yhteispäätösten pohjalta sen sijaan, että yritykset pitäisivät itsellään oikeuden päättää, mihin lähtevät mukaan ja mihin eivät. Lisäksi yh-

teistyyöstä koituvan hyödyn tulisi jakautua oikeudenmukaisesti yhteistyökumppanien kesken. Jokaisen olisi oltava valmis myös panostamaan yhteistyöhön. Yhteisen ideologian luominen on ehkä olennaisin kysymys verkostoitumisessa. Esimerkkinä tästä mainittiin kauppakeskukset. Monet kauppakeskukset ovat epäonnistuneet, koska niiden liikkeillä ei ollut mitään yhteistä ideologiaa, jonka mukaan ne olisivat toimineet (ver/H19/96).

Yhteistyön edellytyksiä on toki muitakin. Esimerkiksi yritys, joka on onnistunut luomaan vahvan imagon kansainvälisillä markkinoilla, toteaa sen ylläpitämisen vaativan jatkuvaa työtä. Imagon perustana on tuotteen korkea laatu ja sen taustalla korkea tekninen tieto-taito, korosti yrityksen markkinointijohtaja (ver/H20/96). Nykyisen vahvan imagon avulla yritykselle on avautunut mahdollisuuksia osallistua mitä erilaisempiin projekteihin. Yrityksellä on yhteistyötä esimerkiksi muutamisiin vankkoihin ulkomaisiin tuotemerkkeihin. Verkostoituminen avaa uusia mahdollisuuksia, mutta yhteistyökumppanin on oltava ”riittävän tukevalla jaloilla seisova ja osaava”, markkinointijohtaja arvioi (ver/H20/96).

Edellä kuvatun kaltainen yhteistyö olisi mahdollista ja ajateltavissa myös kotimaisten yritysten kesken ja siitä on myös kokemuksia. Toisaalta suuren yrityksen kannalta markkinointiyhteistyö pienten yritysten kanssa voi olla pelkästään rasite. Volyymi, jolla on merkitystä pienelle, ei välttämättä ole merkitsevä isolle: ”Mittasuhteet ovat hyvin erilaiset erikokoisissa yrityksissä”. Suuri haastaa pieniä aloitteentekoon: yhteistyön edellytys on pienten yritysten aktiivisuus ja ideointi (ver/H20/96).

Yksi suurimmista esteistä yhteistyön käynnistämiseksi näyttää olevan pelko hyödyn epätasaisesta jakautumisesta yhteistyökumppanien kesken. Vallitseva ajatus jo vahvan aseman koti- ja ulkomaan markkinoilla hankkineissa yrityksissä näytti olevan, että he kokeneina vetävät ryhmää, jolloin ”...siinä käy niin, että muut on siivellä olijoita” (ver/H22/96).

Ajatus yritysten välisestä yhteismarkkinoinnista, jonka perustana olisi kokonaisuuteutuminen esimerkiksi yhteisellä tuotemerkillä, nähtiin yrityksissä mahdollisena, mutta vaikeasti toteutettavana ideana. Ajatuksen toteuttaminen vaatisi ensinnäkin maailmanlaajuisia markkinoita ja toiseksi äärimmäisen vahvaa tuotemerkkiä. Pienellä markkina-alueella tämänkaltaista toimintaa ei nähty järkeväksi, koska volyymit jäivät liian pieniksi. Toisaalta tunnettuun merkkiin on mahdollista sitoa kokonaisuuksia. Tästä on runsaasti esimerkkejä muun muassa urheiluvaatetuksen alueelta.

Ulkomaankaupassa myynti tapahtuu pääasiassa agenttien kautta, sillä markkinakohteen kulttuurin tuntemus on välttämätön. Agenteilla on siten merkittävä osuus markkina-alueen valtaamisessa ulkomailta. Ulkomaan kauppaa tekevät yritykset pyrkivät luomaan pitkäaikaisen luottamuksellisen suhteen agentteihinsa, jotta agentti sitoutuu yritykseen ja osallistuu yritys-



imagon, kaupankäynnin perustan, rakentamiseen. Sen lisäksi agentilla on myös tiedonvälittäjän merkitys yrityksen suuntaan – suhteelle on ominaista kaksisuuntainen tiedonkulku.

“Ja kyllä minä sanoisin, että kun me Suomen ulkopuolelle menemme, kyllä me sitä agenttia tarvitsemme. Me tarvitsemme sitä maan osaamista. Sekin on semmoista verkostoitumista, että ‘älä aina osta itselle ja älä aina luule itsestäsi niin paljon täällä, että sinä muka osaat kaiken’. Ja aika paljon juuri se agentti pystyy antamaan meille ideaa siitä, minkälaisia tuotteita tehdään ja mihin suuntaan sitä tuotteistoa viedään.” (ver/H20/96)

Yritysten keskinäinen yhteistyö voisi ulkomaankaupassa toteutua esimerkiksi yhteisagenttien kautta. Asiaan liittyy kuitenkin ongelmia. Ensinnäkin myyjän (agentin) aika on niukka resurssi, josta kilpaillaan. Tästä syystä ‘omalle’ agentille ei edes toivota erilaisia tuotteita. Toiseksi agentti on osa yritysima- goa ja myynnin onnistumisen kannalta ratkaisevassa asemassa, koska hän on tärkein linkki ulkomaiseen asiakkaaseen: “... kun yritys ja kaikki muu on outoa, niin tärkein linkki siihen asiakkaaseen on se ihminen, joka sinulle tulee sitä (tuotetta) tarjoamaan. Että minkälainen imago hänellä on – se on erittäin ratkaisevaa. Että tämä on niin raadollista hommaa.” (ver/H22/96).

Yritys jolla on oma agentti, luo osaltaan yritysima- goa vakavasti otettavana yrityksenä, mutta “jos sinulla on agentti, jolla on useita mallistoja, niin siinä on vähän huitaisun maku vähän joka malliston kanssa.” (ver/H22/96). Kolmanneksi agenttiyhteistyön kautta saatava myynnin kustannusetu voi merkitä myöhemmin myynnin laskua, jos agentti keskittyykin myymään helpommin kaupaksi menevää tavaraa; lyhytaikainen kustannusetu voi koitua suureksi tappioksi myöhemmin. Erään tehtaan edustaja esitti asian näin: “Vaikka kustannus siinä itse myymisessä pienenesi, mutta jos vaikka viiden vuoden tai useamman vuoden tällaisen toiminnan jälkeen tämä meidän myyntikaverin (x-tehdas-)henkisyys pienenesi ja sitä kautta usko omaan tuotteeseen väheni- si, niin se itse myynnin vähentyminen saattaa olla moninkertainen siihen verrattuna, mitä siitä on säästetty, kun kulut ovat supistuneet” (ver/H22/96).

Jonkin verran agenttiyhteistyötä kuitenkin jo toteutetaan. Kun yrityksillä on täysin erilaiset tuotteet, yhteinen agentti voi olla mahdollinen. “Se täyden- tää tämän agentin mallistoa sillä tavalla, että se pystyy myymään suomalai- suutta ja kokonaisuuksia.” Tämä mahdollisuus toteutuu markkinoilla, jossa yksikään yritys ei ole suuri. Kun jokin yritys on riittävän suuri, sen on mah- dollista pitää ‘omia miehiä’, eikä mielenkiintoa eikä pakkoa yhteistyöhön sil- loin ole. (ver/H22/96)

Este yritysten väliselle yhteistyölle näyttää olevan myös ajan puute ja ole- massaolevien kontaktien vähäisyys. Yhteistyön kehittäminen, kuten edellä yhteistyön vaatimuksia esitettäessä tuli esiin, vaatii aikaa, joka nopeatahti-

sessä yritysmaailman arjessa kuluu päivittäisten ongelmien, muutosten ja ratkaisujen pohtimiseen. Lisäksi yritysten välisiä yhteistyösuhteita tai perustaa niiden rakentamiselle ei juurikaan ole. Perinteinen malli yksin kamppailevasta ja saappaat jalassa henkiin jäävästä tai kuolevasta sankarista elää edelleen. Muutoksen tarve on tässäkin tiedostettu, mutta alku on vaikeaa.

*Tuotantolaitos ja kauppaliikkeet tekevät markkinointiyhteistyötä.* – Esimerkkinä kaupan ja tavarantuottajan pysyvien suhteiden rakentamiseen tähtäävää strategiaa on yksi tutkimushankkeessa mukana ollut yritys, jossa on myynnin ja markkinoinnin edistämiseksi kehitelty jo parin vuoden ajan verkostoa erikoisliikkeiden kauppiaille (ver/H10/96). Verkostoon kuuluu parikymmentä, paikkakuntien ‘ykköserikoisliikettä’ eri puolilta Suomea. Verkostoon liittyminen ja toiminta siinä on vapaaehtoista, kysymyksessä ei siten ole ketjun rakentaminen. Verkostojäsenyys ei myöskään velvoita kauppiaita mihinkään, yhteistyöstä koituva hyöty motivoi toimintaan.

Hyöty verkostoitumisesta on molemminpuolinen. Yrityksen ensisijainen tavoite, myynnin edistäminen, on toteutunut. Kauppiaita on saatu sitoutettua yritykseen ja sen tuotteiden myymiseen. Myönteinen kuva yrityksestä laadukkaana tavarantoimittajana ja tuotetietouden lisääntyminen merkitsevät halukkuutta myös myydä kyseisiä tuotteita.

Kauppiaille on yhteisostojen kautta mahdollisuus hintaetuihin ja erityistarjouksiin. Lisäksi yritys antaa verkostoon kuuluville kauppiaille tuotekoulutusta, esimerkiksi materiaalitietoutta ja tietoa tuotteiden funktiosta sekä tukea tuotteiden esillepanossa ja myynnin tukimateriaaleissa. Yhteismainonnan kautta saatava hyöty näkyy kauppiaan mainoskustannusten alenemisena ja yrityksen tuotteiden menekkin lisääntymisenä.

Kauppiaille verkostoituminen on tuonut mukanaan toimintaa, jota ei alunperin osattu ottaa huomioon. Verkostoon kuuluvien kauppiaiden keskinäinen yhteistyö on lisääntynyt. Erityisesti toisiaan lähellä sijaitsevien paikkakuntien kauppiaat ovat lisänneet yhteydenpitoaan ja esimerkiksi pohtivat yhdessä tuotteita, joita mainostavat. (ver/H10/96)

Mahdollisena, mutta hyvin tarkkaan pohdittavana verkostoitumisen vaihtoehtona erään toisen tehtaan johtaja visioi suomalaisten valmistajien perustaman yhteisen vähittäismyyntiketjun. “Eli suomalaisilla valmistajilla olisi omia pisteitä, joissa sitten nämä valmistajat tekisivät yhteistyössä lajitelman tai sortimentin siihen myymälään” (ver/H22/96).

Kotimaan ja ehkä ulkomaankin markkinoihin tulevaisuudessa vaikuttanee kotitalouksien tietokoneistuminen. Se merkitsee kolmannen tutkimuksessa mukana olleen tehtaan markkinointijohtajan mukaan sitä, että tietoliikennekanavia ryhdytään lisääntyvässä määrin käyttämään suoramarkkinoinnin välineenä (ver/H17/96). Samaan aikaan nykyiset jakelukanavat tulevat menet-

tämään merkitystään. On syytä pohtia, minkälaisia mahdollisuuksia sähköisen tietoliikenne antaa yhteistyön kehittämislle yleensä sekä erityisesti markkinointiin.

Verkostot merkitsevät tulevaisuuden kaupankäynnissä todennäköisesti yhä enemmän. Niiden luominen ja kehittäminen vaatii aikaa ja rahaa, pitkän tähtäyksen suunnittelua ja panostamista:

“Yritykset valittavat liian paljon, tekisivät enemmän. Kyllä se on useasti yritysjohtajan aktiivisuudesta kiinni. Liian paljon puhutaan vanhoja fraaseja. Ja kyllä se tosiasia on, että se yhteistyö, niin kyllä sillä paljon enemmän varmasti saisi ja varmasti saadaan aikaan. Mutta sinä et voi tehdä sitä jatkuvasti sillä lailla, että voisit koko ajan hakea jotain uutta partneria, vaan kun löydät jonkun partnerin, niin sinun täytyy sen kanssa sitten yrittää jatkaa ja hyödyntää sitä. Eli useimmitenhan siihen menee jo aika pitkä aika ennen kuin saat siitä hedelmiä aikaiseksi. Että kun rakennat jotain, niin täytyisi pystyä pidempään tekemään sitä. Ehkä meidän suomalaisten synty vähän on se, että me aikamme satsataan johonkin asiaan ja sitten me katsotaan, ettei siitä tullutkaan mitään. Kun juuri kun me ollaan pääsemässä siihen sisään, niin me heitetään se pois. Että huolimatta siitä että siihen meni nyt jo noin paljon rahaa, mutta ei sitä voi jatkaa.” (ver/H20/96)

## **Yrityksille tarjolla olevista tukipalveluista**

Alueellisen kehitystyön viimevuotiset lainsäädännölliset muutokset ovat painottaneet viranomaisien välistä yhteistyötä alue- ja elinkeinosuunnittelussa. Myös monet julkisen sektorin supistamistoimet ja uudelleenorganisointi ovat ohjanneet yhteistyöhön. Käytännön tarpeet ovat edellyttäneet voimavarojen yhdistämistä ja omaehtoisten ratkaisujen etsimistä. Eri toimialojen kehittämisohjelmia on valmisteltu ja kehitetty maakunnittain ja seutukunnittain. (ver/H14/96)

Yksittäisten kuntien asema uusiutuneessa aluepoliittisessa hallinto- ja suunnittelukäytännössä on hyvin keskeinen. Kehittämisohjelmien valmistelu ja ohjelmiin liitettävien kehittämishankkeiden valinta tapahtuu ensivaiheissa kunnissa. Hankkeita kerätään työryhmissä ja niitä syntyy kuntien tai jonkin muun tahon ehdotuksesta. Hankkeita koordinoidaan ja ohjelmien viitekehystä sekä painopistealueista neuvotellaan maakuntatasolla. Kehittämisohjelmien edistämisen yleisenä vaikeutena on pidetty yksittäisten hankkeiden toteuttamisresurssien puutetta. Hankkeet saattavat pysähtyä asiantuntevan projektihenkilöstön puuttumiseen, sillä suunnittelu- ja hankekoordinointia harjoittavista organisaatioista on vaikea irrottaa henkilöitä operationaaliseen ja intensiiviseen kehittämishankkeeseen hallinnon ulkopuolelle. Joitakin seudullisia kehittämissuunnitelmia on voitu viedä eteenpäin ostopalvelun periaatteella. (ver/H14/96)

Vaiheittain etenevässä aluepoliittisessa suunnittelussa on suuntauduttu edistämään pääasiassa sellaista teollisuutta ja teollisuuden oheistoimintoja, joilla on arvioitu tulevaisuudessa olevan aluetaloudellista vaikutusta ja työllisyyttä kasvattava merkitys. Suuremman painoarvon kehittämisohjelmissa ovat saaneet korkean teknologian, metalliteollisuuden sekä tietoyhteiskunnan perspektiivin tarjoavat linjanvedot. Kevyen kulutustavarateollisuuden asema on kehittämisohjelmissa melko vähäinen siitä huolimatta, että käytettävissä on valmis perusta – ammattitaitoinen henkilöstö, eurooppalaisen mittapuun mukaan korkeatasoinen teknologia sekä alan keskiasteen ja korkeakoulutasoinen koulutus. Aluesuunnittelun taholta on esitetty teollisuudelle haasteeksi vastaavanlaista omaehtoisuutta (ver/H14/96). Julkisen tahon suunnittelu- ja kehittämistoimien valmisteluyhteistyöllä ei ole mahdollista synnyttää yritystoiminnan yhteistyötä. Vastuun elinkeinoelämän kehittämisestä ja yritysyhteistyöstä todetaan olevan elinkeinoelämällä itsellään.

Teollisuutta lähellä olevaa kehittämistoimintaa harjoittaa kauppa- ja teollisuusministeriö, työministeriö, kehitysaluerahasto ja teknologian kehittämis-keskus Tekes. Myös ulkomaankauppaliitto on taho, jonka yritysten johdon edustajat ovat maininneet merkittävänä kontaktina oman toimintansa kehittämisessä. Teollisuusliitto ja työnantajien keskusjärjestöt ovat yritysten näkökulmasta tärkeitä informaatiolähteitä; kontaktit tarjoavat lisäksi tilaisuuden kokemusten vaihdolle.

On tavallista, että yrityksestä otetaan yhteyttä kauppa- ja teollisuusministeriön yrityspalveluita tarjoaviin yksiköihin, mikäli yritys suunnittelee jonkin toimintonsa kehittämistä. Se näyttää olevan yrityksille luontevin kontakti, mutta sen kautta voi järjestyä myös yrityskohtaisen kehittämistyön taloudellinen tuki. Teollisuuspoliittisena näkemyksenä ministeriöllä on tukea sellaisia kehittämis- ja investointihankkeita, jotka kohdistuvat ja tukevat sitä tuotantoa, joka pystytään kotimaassa tekstiili-, vaatetus-, kenkä- ja nahkateollisuudessa säilyttämään (ver/H6/96). Toinen ministeriön tehtävä alan työllisyyden turvaamisessa on aktivoida työttömiksi jääviä työntekijöitä sekä toimihenkilöitä, jotta he mahdollisuuksien mukaan voisivat siirtyä pienyrittäjiksi. Tätä tuetaan työvoimaviranomaisten kanssa yhteistyössä järjestetyllä ammatillisella ja liikkeenjohdollisella koulutuksella. Tavoitteena on työllisyyden turvaaminen ja kilpailukykyisen kotimaisen alihankintaverkon rakentaminen. Uudelleen työllistyminen on voitu hoitaa monen alalta työttömäksi jääneen kohdalla nopealla viranomaisten toiminnalla, suhteellisen vaatimattomilla tukitoimenpiteillä ja melko pienillä työntekijää/työllistyvää kohti tehdyillä panostuksilla (ver/H6/96).

Yritysten väliseen kummitoimintaan verrattavaa tietotaidon vaihtoa ei alalla tiettävästi ole. Sen sijaan aloittavien yritysten alkuunpääsyä on muun muassa Pirkanmaan alueella helpotettu eri tahojen yhteistyönä siten, että yri-

tysneuvontaa antavista organisaatioista on koottu uusyrityäjyyteen keskittyvä neuvontaorganisaatio. Hankkeessa on mukana kauppa- ja teollisuusministeriö, työvoimatoimisto, Hermia sekä FinnMedi. Teknologian alan yrityksiä varten on kummiyritysverkosto Hermiassa. Alueellisten tukitoimien suunnattamisessa ja organisoimisessa on tähdennetty osaamiskeskus-ajattelua eli pieniä yrityksiä ohjataan keskinäiseen yhteistyöhön ja resurssien vahvistamiseen verkostomaisen yhteistyön avulla.

Yritysjohdon mielestä (ver/H17/96; ver/H19/96) erilaisia oman toiminnan arviointia mahdollistavia koulutustilaisuuksia on runsaasti. Tarjontaa on jopa enemmän kuin nykyisin voidaan käyttää, sillä niukoilla resursseilla pienissä organisaatioissa toimintaa pyörittävistä yrityksistä ei voida osallistua pitkäaikaiseen koulutukseen eikä kehittämistoimintaan. Yritysten kannalta hyvinä koulutustilaisuuksina on pidetty sellaisia, joissa samaan tilaisuuteen on osallistunut yrityselämän useiden ammattien edustajia. Lisäksi kokemukset ovat olleet hyviä sellaisista koulutustilaisuuksista, joiden järjestelyn taustalla on useamman elinkeinoelämää lähellä olevan julkisen tahon edustajia, sillä se lisää koulutuksen sisällön monipuolisuutta.

Helpoimmin toteutettavina kehittämistoimina on pidetty sellaisia projekteja, joissa esimerkiksi työn organisoinnin, tuottavuuden ja/tai työympäristön parantaminen tapahtuu yrityksen sisällä, mahdollisimman vähän tuotannollista aikaa ja henkilöstön resursseja vieden. Koska harvoilla yritysten toimintaa tukevilla tahoilla on tällaiseen kehittämistyöhön organisatorisia tai käytännöllisiä mahdollisuuksia, on kehittämishankkeiden läpivieminen yleensä hoidettu talokohtaisina ratkaisuin konsulttiyritysten kanssa.

## **Johtopäätöksiä**

Monet verkostoitumisesta haastatellut henkilöt kuvasivat yhteistyösuhteiden syntymisen vaikeutta vanhalla vertauksella siitä, että suomalaisella on tapana lähteä kirveen kanssa yläjuoksulle, jos tapaa virrassa uivan lastun. Muutama haastatelluista puhui myös, millaista on uusi, moderni aika uusine vaatimuksineen. Nyt on yhteistyön ja verkostoitumisen aika, todettiin.

Yhteistyön itseisarvollinen tavoittelemisen ei ole tarkoituksenmukaista. Olemme tässä luvussa käsitellyillä asioilla pyrkineet tuomaan esille yhteistyön ja verkostoitumisen vaihtoehtona, emme pakkona. Tarinaan sisältyvän juonen voi tiivistää seuraavasti. Tekstiili- ja vaatetusteollisuus on tilanteessa, jossa eri tahoilla toimivat henkilöt ja instituutiot arvioivat tulevaisuuden perspektiivejä suhteessa tietoyhteiskuntaan ja alan uudelleen rakenteistumiseen. Yhteistyö lähtee liikkeelle kontaktin luomisesta, suhteen rakentamisesta ja

jatkuu uskolla ja luottamuksella siihen, että tästä on pidemmän päälle molemmille osapuolille hyötyä.

Tekstiili- ja vaatetusteollisuudessa tehdään tuotannollista yhteistyötä pääasiassa materiaalien toimituksessa, jalostuksessa ja muokkauksessa sekä alihankintana valmistettavien tuotteiden valmistuksessa. Kotimaista alihankintayhteistyötä on koordinoitu tietopalvelulla, josta on saatu hyviä kokemuksia ja jota ollaan laajentamassa valtakunnalliseksi. Yritykset ovat saaneet tuotannollisesta yhteistyöstä hyviä kokemuksia niissä tapauksissa, joissa on voitu molempia osapuolia tyydyttävästi sopia työnjaosta ja aikatauluista sekä muista pelisäännöistä. Yrityskoko ja tuotevalikoima sekä viime kädessä yksilöllistettyjen tuotteiden valmistukselle perustuva, muista erottautumiseen nojaava yrityksen toiminta-ajatus rajoittavat tuotannollista yhteistyötä. Kummitoiminnan kaltaiselle tuotannolliselle yhteistyölle olisi selvästi kuitenkin mahdollisuuksia niissä tapauksissa, joissa yritykset voivat löytää yhteistä etua tuotekokonaisuuksien markkinoinnille.

Joidenkin tuotteiden, kuten erikoisolosuhteisiin tarkoitettujen pukineiden ja teollisuustekstiilien, kehittämisessä tehdään paljon valmistajan, asiakkaan ja myös materiaalien ominaisuuksia testaavien tutkimuslaitosten kanssa yhteistyötä. Kilpailuasetelmat tai niiden syntymisen uhka eivät ole tuotekehityksessä niin selvinä esteinä kuin tuotannollisessa yhteistyössä. Tuotteiden kehittämisessä ovat muutamat yritykset voineet hyötyä myös tarjolla olevista yrityspalveluista. Lisäksi kontaktien kautta on syntynyt kokemusta, jota voi hyödyntää jatkojalostuksessa ja markkinoinnissa myöhemmin.

Yrityksissä toimivat mallisuunnittelijat ovat todenneet, että onnistunut tuotteiden suunnittelu edellyttää tuotannon ja materiaalien tuntemuksen lisäksi kaupallista ja yritystaloudellista osaamista. Täydennyskoulutus on tähän saakka tapahtunut henkilökohtaisen kouluttautumisen kautta. Suunnittelijoille on tarjolla myös korkeakoulutasoista ja kansainvälisyyteen tähtäävää lisäkoulutusta Tampereen teknillisessä korkeakoulussa. On todettu, että free lance -työskentely ja kansainvälinen opiskelijavaihto rikastuttaisivat suomalaista suunnittelua.

Ammatillisessa peruskoulutuksessa on otettu huomioon nykyaikaisen teollisuuden joustavuusvaatimukset esimerkiksi Pirkanmaan ammatillisessa oppilaitoksessa. Opintosuunnitelmat tehdään oppilaskohtaisina ja niitä voidaan muuttaa kesken opintojen. Teollisuuteen tulevalta ammattikoulutuksen saaneelta työntekijältä odotetaan tietotekniikan taitoja ja kansainvälisyyttä kuten kielitaitoa. Ammattioppilaitosten, kuntien ja työvoimahallinnon yhteistoimin on parannettu nuorten mahdollisuuksia työllistyä alalle.

Tuotannon supistamisen seurauksena alalta työttömiksi jääneiden henkilöiden työllistymisessä ovat olleet paikallisessa yhteistyössä työvoimahallinto, kunnan elinkeinotoimi, aikuiskoulutuskeskukset, kauppa- ja teollisuusmi-

nisteriö sekä esimerkiksi Tampereen alueella Tevanake-projekti ja Pirkanmaan kotityö. Itsensä uudelleen työllistämistä ja yrittäjyyttä on tuettu koulutuksen, yritysneuvonnan, rahoitustuen ja tuotekehittämisen keinoin. Uusista yrittäjistä on muodostunut myös toistensa työllisyyttä ylläpitäviä renkaita ja osatyön tekijöitä. Tämänkaltaisen yhteistyön toivoisi saavan lisää arvostusta ja tukea, sillä kanavia teollisten työpaikkojen katoamisen jälkeiseen työllistymiseen on vähän.

Tietoyhteiskunnan koulutuksellina haasteena on pidetty koko eliniän kestävästä oppimisesta. Taustalla on ajatus, että työssä käyvät vaihtavat tehtäviään tai ammattiaan työuransa aikana. Keskeisinä keinoina on esitetty yrittäjäkoulutusta ja oppisopimuskoulutusta erityisesti pk-sektorilla. Haasteet ovat senkaltaisia, että niiden toteuttaminen vaatii yhteistyötä monien tahojen kanssa. Yhden yrityksen esimerkki osoittaa, että työssäkäyvien oppisopimuskoulutus on hyvä keino ammattitaitojen laajentamiseksi ja joustavuuden lisäämiseksi. Haastatteluissa esitettiin myös huolestuneisuutta, kuinka tekstiili- ja vaate-tusteollisuuden ammatillinen osaaminen voidaan säilyttää ja kuinka alalle hakeutuvia opiskelijoita voidaan kannustaa. Tässä esitettiin ideana työvoimamahallinnon ja yritystahojen koulutuksellista yhteistyötä. Alalla työssä olevien työkyvyn ylläpitämiseksi ja epävarmuuden sietokyvyn lisäämiseksi esitettiin puolestaan työmarkkinajärjestöjen välistä koulutusyhteistyötä.

Kansainvälistyvien markkinoiden myötä on myös markkinointihenkilöstön koulutusta suunnattava uudelleen. Nopeammin toteutettava ratkaisu on yritysten yhteinen myyntihenkilöstö tai -organisaatio, joka antaisi monitaitoisen resurssin ja luotettavuutta lisäävän leiman vientituotteille. Tästä hyötyisivät etenkin alan pienet yritykset, joilla ei ole riittävästi resursseja vientityöhön. Yhteisen ulkomaisen agenttipalvelun käytöstä on jo hyviä kokemuksia niillä yrityksillä, joiden tuotteet ovat täysin erilaiset ja jotka ovat likipitään samankokoiset.

Voi olettaa, että suurin hyöty verkostomaisesta yhteistyöstä on löydettävissä tuotannon, tuotekehittelyn ja markkinoinnin keskinäisistä suhteista. Suurimmiksi ongelmiksi verkostoitumisessa nähtiin ajan, tiedon ja resurssien puute. Verkostoyhteistyö yritysten kesken edellyttää sopivan partnerin löytämistä ja pitkäjänteistä vuorovaikutusta. Haastatteluissa on yhtäältä esitetty jonkin verran epäilyjä, kuinka luottamukselliset suhteet saadaan rakennettua. Toisaalta useilla tahoilla toistettiin, että yhteistyö on yritysten oman aktiivisuuden varassa ja että vanhentuneet toimintamallit ovat vielä yhteistyön esteenä. Uusimuotoinen yhteistyö on yrityksille resursseja vaativa haaste, jonka hedelmällisyyden näkee vasta myöhemmin. Yhteistyösuhteissa joka tapauksessa lisätään osaamista ja kasvatetaan nyt katvealueille jääviä resursseja.

## **OSA II**

### **Haasteisiin vastaaminen – yrityskohtaiset käytännöt**

“Kun tilanne on sellainen, että niitä erilaisia ihmisiä ja erilaisia ongelmia on varmaan useimmissa ryhmissä ja monella henkilöstötasolla, niin eihän siinä ole muuta vaihtoehtoa kuin oppia ymmärtämään ja hyväksymään toinen. Se vaatii molemminpuolista kommunikointia”.

“Minä ymmärrän sen omalta kannaltani niin, että se vaikein asia on päästä toisen ihmisen (puheille). Osata olla niin empaattinen, että pystyy viestimään sen toisen ihmisen kanssa niin, että se ymmärrys on samansuuntainen tai samanlainen”.

“Minä ajattelin – kun siinä ryhmässä näkee, että työn saa läpi – että siinä tulisi palaute ääneensanomatta ja tyytyväisyyden tunne aikaansaamisesta. Viiden hengen ryhmässä olisi helpompi keskustella mallin vaikeuksista jo etukäteen”.

**Työntekijät**





## **5. Taylorismi ja joustavuus työn organisoinnin periaatteina – yhteistyön puitteet**

### **Joustavuuden perspektiivi ja vaihtoehto**

Tekstiili- ja vaatetusteollisuuden työvoimavaltaiset tehtävät on silloin tällöin esitetty tyypiesimerkkeinä tarkoin kontrolloiduista, ositetuista vaihetyötehtävistä ja liikeaikatutkimuksiin nojautuvasta suorituspalkkauksesta (Fisher ym. 1983; Betriebliche Humanisierungsforschung... 1987; Kasvio ja Piispa 1986; Vuori ja Ylä-Anttila 1989). Alan yritysten tuottavuuden kehitys ja kannattavuuden vaikeudet tuotemarkkinoiden muutoksissa on ajanut tayloristisen työn organisoinnin tavan kriisiin. Kriisin strategiseksi ratkaisuksi on etsitty uusia keinoja massatuotannon ja yksilöitetyn tuotannon erilaisista yhdistelmistä sekä työvoiman käytön uusista, pääasiassa tehtäväjoustoon nojaavista muodoista. Työn organisoinnissa ovat yleistyneet ryhmätyöperustaiset mallit (Kasvio 1991; Lavikka 1992), jotka tähtäävät tuotannon nopeuttamiseen ja joustavoittamiseen.

Joustavan toimintamallin soveltamistavat vaihtelevat tutkimuksen tapauskohteina olleissa yrityksissä kahden, ääripäitä edustavan toteutustavan välillä. ”Kaikki tekee kaikkea” on toiminta-ajatuksena pienessä organisaatiossa, jossa tehtaan sisäinen tuotantoketju ulottuu materiaalin valmistuksesta mallisuunnittelun ja kokoonpanon kautta lyhyenä ja nopeana ketjuna tuotteiden pakkaukseen ja lähetykseen. ”Me ei yritetäkään osata kaikkea” kuvastaa puolestaan suuremman tuotantolaitoksen uutta toimintatapaa, johon sisältyy ulkomaista valmistuttamista ja tuotantoa sivuavien tehtävien ulkoistamista. Rajusti supistetun kotimaisen yksikön osalta tämä merkitsee samanaikaista tuotannon itseohjautuvuuden kehittämistä.

Siinä, missä tayloristinen tuotannon organisointi soveltuu funktionaalisen massatuotannon skaalaetujen (economics of scale) tavoittelemiseen suhteellisen vakaissa markkinaolosuhteissa, on joustavuus yritysstrateginen vaihtoehto diffuusien tuotemarkkinoiden tilanteessa. Tekstiili- ja vaatetusteollisuuden strategisen kehittämisen yksi keskeinen ajatus on ollut siirtyä tuotemarkkinoinnoilla pois alhaisen hintatason massatuotantotuotteiden tarjonnasta kohti korkeahintaisten ja erilaistettujen tuotteiden tarjontaa (esim. Lahti 1989; Vuori ja Ylä-Anttila 1989). Yksilöllistetyille erikoistuotteille on nähty

olevan suuremmat mahdollisuudet löytää uusia markkinoita ja saavuttaa kustannusetua mallistojen laajuuteen perustuen (economics of scope). Tuotannollisissa ratkaisuihin sekä teknologian kehittämisessä on kuitenkin yhä pidetty keskeisenä pitkien tuotesarjojen massatuotantomallia, jonka sisällä lyhyiden sarjojen suhteellisesti korkeammat yksikkökustannukset voidaan katata. Tuotteiden tarjonta on runsasta ja kilpailu asiakkaista on kovaa. Talouden laman myötä tuotteiden kysyntä on heikentynyt 1990-luvulla ja vienyt osan siitä kilpailuedusta, joka perustuu erottautumiseen (tuotemerkki, imago ym.). Lisäksi on todettu, että tuotevalikoiman laajentamisen edut ovat valmistajalle rajalliset sen vuoksi, että kilpailuedun toteutuminen riippuu olennaisesti kaupan tavoitteleman katteen suuruudesta (Lahti 1989). Tämän tuotantoa ohjaavan strategisen valinnan kannalta ei ole yhdentekevää, mille asiakkaalle ja millaista tuotetta valmistetaan.

Tekstiili- ja vaatetusteollisuuden yrityksissä tähdätään joustavuudella eritasoisten kilpailuetujen saavuttamiseen; keinot suhteessa tuotemarkkinoihin ja työvoiman käytön tapaan ovat erilaisia. Yritysstrategisena ratkaisuna on ilmeistä, että joustavuudella pyritään tuotteiden mahdollisimman alhaisiin yksikkökustannuksiin. Tavallisimpia keinoja tässä ovat kaikkien välillisten kustannusten minimoiminen ja massatuotannoksi katsottujen pitkien tuotesarjojen ulkomainen valmistuttaminen alhaisempien työvoimakustannusten turvin (ks. luku 3). Ulkomainen valmistuttaminen tarjoaa myös massatuotantoon perustuvaa mittakaavaetua ja tukee tuotannollisen kokonaisuuden kannattavuutta.

Asiakaskeskeiseen tuotemarkkinointiin ja palveluun on käytetty keinoja, joita on kuvattu juuri oikeaan aikaan eli jot-tuotantotavaksi. Kaupan tai muun tilaajan kiireelliset toimitukset on katsottu varmimmaksi hoitaa valmistajan kotimaisin työvoimapanoksien. Samantyyppinen tavoite on valmistaa Suomessa se osa tuotantoa, jolla voidaan ajatella saatavan kilpailuetua suhteessa rajoitettuun asiakaskuntaan. Kotimaisista yksiköistä voidaan suunnata tuotekehitystyötä yksilöllistettyjen ja piensarjaisten tuotteiden markkinointiin. Tämän tyyppistä yritystoiminnan kehittämistä on toteutettu ammattitaito- ja kasvattamalla ja monipuolistamalla sekä työn itsenäisyyttä lisäämällä. Lisäksi keinona on ollut tuotantoteknologian uusiminen ja liittäminen osaksi yksilöllistettyjen tuotteiden tuotantoprosessia.

Tekstiili- ja vaatetusteollisuuden tayloristinen työn organisoiminen perinne on vahva. On itse asiassa hämmästyttävää, kuinka joustavaksi tayloristinen tuotannon rationalisointi on osoittautunut huolimatta tuotemarkkinoiden muutoksista. Tayloristisen työnorganisoinnin ja joustavan tuotannon välillä on nähtävissä se ero, että timantin kovaksi hiottu tuotannon tehostaminen tayloristisin keinoin ei ole riittänyt tuottavuuden pitempiä aikaisia turvaamiseen. Sen lisäksi on etsitty uusia työvoiman laaja-alaisia käyttömuotoja,

myös työn sisältöjä ja yhteistyösuhteita on muokattu. Tämän tutkimuksen valossa on selvää, että alan työvoimarakenne selittää osittain taylorismin elinvoimaisuutta. Naistyöntekijöiden työkulttuurissa on piirteitä, jotka täydentävät tayloristista työn organisointia (ks. luku 6). Lisäksi naiset ovat hyvin joustavaa työvoimaa. Paitsi että heillä on taitoja, joita on voitu organisoida uudelleen, heillä on myös kyky sopeutua erilaisiin vaatimuksiin (ks. luku 7). Uudenlaisen yhteistyön syntyminen organisaatiossa edellyttää puolestaan sekä yksilö- että ryhmätasoisista oppimista organisaatiossa (ks. luku 8).

## **Joustaako tuotantoteknologia?**

Suomalaisessa tekstiili- ja vaatetusteollisuudessa käytetty teknologia on eurooppalaisen mittapuun mukaan hyvin modernia varsinkin tuotteiden kokoonpanoa edeltävissä vaiheissa. Yritykset ovat investoineet mallistojen laadinnassa, kaavoituksessa ja leikkuussa tietokoneohjattuihin järjestelmiin, joilla on tehostettu tuotannon suunnittelua ja ohjausta. Myös ompelun työvaiheisiin on alan suurimmissa tuotantolaitoksissa otettu käyttöön täys- tai puoliautomaattisia, pääasiassa yhteen toimintoon sopivia laitteita.

Tanskalaisessa tapaustutkimuksessa seurattiin kahden erityyppisen ompelun työtehtäviin suunnitellun uuden tuotantoteknologisen järjestelmän käyttöönottoa ja niiden yhteyttä työn organisointiin (Banke ja Binder 1992). Tutkijat ovat todenneet, että tuotantoteknologiaa on tekstiili- ja vaatetusteollisuutta varten kehitetty vaiheistetun ja taylorisoidun työnjaon periaatteisiin nojautuen – ei niinkään joustavia sosioteknisiä työorganisaatoratkaisuja silmällä pitäen (mt., 215–219). Uuden teknologian sovellustavat vahvistavat siten alalla jo perinteisenä vallinnutta työn organisoinnin mallia. Samankaltaiseen lopputulokseen on päätenyt englantilainen J. Winterton (1992), jonka mukaan uuden tekniikan käyttöönotto ei ole suinkaan syrjäyttänyt tayloristista työorganisaatiota vaatetusteollisuudesta. Päinvastoin se on vahvistanut taylorismia siten, että työn itsenäisyys on vähentynyt ja ammattitaitovaatimukset ovat laskeneet (mt., 291–293; vrt. Coyle 1982, 11).

Tuotannon organisoinnin sekä työvoiman käytön kannalta ovat kiinnostavia sellaiset teknologiset ratkaisut, joissa pyritään yhdistämään useita työprosessin vaiheita. Tämänsuuntaiset teknologiset uudistukset ovat toistaiseksi olleet vaatimattomia ja edellyttävät lisäksi suuria investointeja (Banke ja Binder 1992). Sovellusten perusteella voidaan kuitenkin arvioida, mikä on teknologian ja työvoiman käytön välinen suhde joustavan työorganisaation toteutumisessa.

Japanilaisten laitevalmistajien kehittämä jatkuvan tuotevirran malli on esimerkki teknologisesta ratkaisusta, jossa inhimillisen työpanoksen tehtä-

väksi tulee tuotantoteknologian täydentäminen. Työntekijät antavat valmistettavan tuotteen ryhmässä seuraavalle tekijälle, he tekevät työtään seisten ja siirtyvät ohjelmoitavalta koneelta toiselle. Työntekijän osatyö kattaa yhden tai useamman vaiheen riippuen kunkin tuotteen työvaiheiden määrästä ja pituudesta. Järjestely perustuu siihen, että esimies ja/tai mekaanikko syöttää tuotantolinjaa ja valvoo työn kulkua. Toinen, uutta ohjelmoitavaa tekniikkaa hyödyntävä järjestelmä tavoittelee kokonaisen tuotteen valmistuksen järjestämistä yhteen työpisteeseen, yhden työntekijän laajennetuiksi työtehtäviksi. Työntekijän käytössä on kolme ompelukonetta, joissa on ohjelmointi- ja automatiikan säätelymahdollisuudet (mt., 220–223). Edellisen järjestelmän kehittämisen tavoitteena on ollut tuotantolinjan jatkuvasti virtaava ja joustava työnkulku, jälkimmäisen uuteen ammatillistumiseen pohjautuva tehtäväjousto.

Banke ja Binder seurasivat kahden erilaisen tuotantoteknologian soveltamista. He toteavat, että mikäli uusien laitteiden käyttöä varten ei järjestetä koulutusta eikä tekniseen ratkaisuun liitetä työn uudelleen organisointia, tuotantoteknologian tarjoamat työn monipuolistumisen ja joustavuuden mahdollisuudet jäävät toteutumatta. Laiteinvestoinnit oli yrityksissä tehty joustavuuden lisäämiseksi ja läpimenoajan nopeuttamiseksi, mutta yritysjohdossa arvioitiin uudistuksen toteutumisesta tuotteen valmistukseen kuluneen ajan perusteella (mt., 226). Banke ja Binder (1992) esittävätkin, että uusien tuotantoteknologialaitteiden toimittajien ja yritysten johdon tulisi laajentaa näkökulmaansa yhden työntekijän ja/tai yhden työvaiheen sijasta yleisiin työn organisoinnin kysymyksiin, jos tavoitteena on joustavan teknologian soveltaminen.

Kulta-projektin tutkimuskohteina olleessa seitsemässä tekstiili- ja vaate- tusyrityksessä on joustavuutta pyritty toteuttamaan nimenomaan työnorganisatorisin ja työvoiman uudelleenläiseen käyttöön perustuvien ratkaisuin, ei joustavasti uutta tuotantoteknologiaa soveltamalla. Muutamat yritykset ovat investoineet tietojärjestelmälaitteisiin, mutta niiden käyttöaluetta ovat muut kuin kokoonpanon työvaiheet tai niiden yhdistäminen. Useimpiin yrityksiin tietojärjestelmälaitteet on hankittu tuotannon kuormituksen suunnittelun ja tuotannon kulun sekä seurannan tarkoituksia varten. Parissa yrityksessä myös työntekijät käyttävät atk-laitteita ryhmätyön kuormituksen valmistelussa ja oman suorituksensa kirjaamisessa.

Keskeisenä joustavan tuotannon järjestämisen kannalta voidaan kuitenkin pitää sitä, että tuotantotekniset ratkaisut erottavat tuotantoprosessin osat toisistaan erillisiksi ja omiksi työprosesseikseen. Tuotantotekniikaltaan erilaisuneita, joillakin keinoin integroitavia osatyöprosesseja ovat tekstiilin materiaalin valmistus, tekstiilin värjäys ja painatus, tuotteiden suunnittelu ja mallintaminen, leikkuu, kutominen/ompelu ja tuotteiden viimeistys. Vaikka

kaikkien tapaustutkimuskohteina olevien yritysten tuotannon lopputuloksena onkin valmis pukine, käyttävät ne osaksi myös toisten yritysten osatyöprosessin lopputuotteita, esimerkiksi värjättyjä materiaaleja. Lisäksi muutamat yritykset harjoittavat kauppaa ja jakeluun verrattavia toimia tuodessaan maahan kolmansissa maissa valmistettuja tuotteita, jotka asettuvat lähinnä ns. halpatuonnin markkina-alueille (sitovat kilpailua). Ompelu, vaatteiden ja muiden pukineiden kokoaminen, on tuotantoprosessiltaan työvoimavaltaista. Perinteisesti tayloristisen tuotannon rationalisointi osatyövaiheiksi ja sille perustuvat työn organisoinnin tavat ovat joustavoittamisen avainkysymyksiä.

### **Taylorismia vai joustavuutta – vaiko sopivasti molempia?**

Teollisuustuotannon uudelleen rakenteistumista koskevat keskustelut ja tutkimukset ovat koskettelleet pääasiassa teollisuuden ydinsektoreiden ja talouskehityksen keskeisten alojen muutoksia kansainvälisessä kilpailussa ja kansainvälistyvässä työnjaossa. Suomalaisen tekstiili- ja vaatetusteollisuuden kehityskulun kautta voi rakentaa yhteyttä jo 1980-luvulla alkaneeseen joustavuus-keskusteluun.

Pioren ja Sabelin (1984) esittämät vaihtoehtoiset tuotanto(teknologiset) paradigmat – massatuotantomalli ja joustavan erikoistumisen malli – ovat toteutuneet suomalaisessa tekstiili- ja vaatetusteollisuudessa sekä teollisuuden alan yritysrakenteellisella tasolla että ennen kaikkea yksittäisten yritysten sisällä rinnakkaisina ja eriaikaisina, mutta integroituneina tuotantomalleina. Atkinsonin (1984) esittämä joustavan yrityksen malli soveltuu hyvin heuristiseksi kehykseksi tarkastella naisten työvoiman käyttöä tekstiili- ja vaatetusteollisuudessa (vrt. R. Winterton 1992, 30; myös Lehto 1996a, 80). Se on samalla sekä yrityskohtainen että riittävän yleinen. Se antaa analyyttisiä välineitä kuvata työvoiman käytön muutoksia yritystasolla sekä työtehtävien sisällössä että työsuhteissa. Atkinsonin mallin ‘ytimen’ voi vaivatta siirtää yrityksen ytimeen: tekstiili- ja vaatetusteollisuuden ydintyövoima on naisia, jotka joustavat sekä tehtävissään, määrässään että taloudessaan.

Kun tehtäväksi rajataan tarkastella työn uutta organisoinnin tapaa yhteistyön ja työvoiman käytön näkökulmasta, ei voi ohittaa Kernin ja Schumannin vuonna 1984 hahmottelemaa tuotantomallia, jossa keskeisenä tekijänä on ammattitaitojen laaja-alastaminen. Tuotannon ja työvoiman käytön vaihtoehdoista on lisäksi esitetty useita erilaisia näkemyksiä, kuten ohut tuotanto, antroposentrinen eli ihmiskeskeinen tuotanto sekä joustavuuden yhdistäminen verkostoitumiseen (Womack ym. 1990; Alasoini 1993; Ollus ym. 1990; Ylä-Anttila ja Lovio 1991). Tarjolla on siis lukuisia lähtökohtia lähestyä työ-

voimavaltaista teollisuutta, jonka perinteinen tuotannollinen resepti on perustunut naisten työvoiman käytölle.

## **Taylorismi ja yhteistyön matalat luodot**

*“Minä olen ajatellut joskus niin, että kun on kädet, niin ei paljon päättä tarvita.”*

Seuraavassa hahmotellaan aineiston valossa sitä, kuinka tapaustutkimuskohteina olleissa yrityksissä on toteutettu yhtäältä taylorismia ja toisaalta joustavuutta ja mikä asema yhteistyöllä on työnorganisoinnin järjestämisessä. Tarkoitukseni on tuoda esiin, kuinka erilaisissa organisaatioissa näkyvät sekä joustavan yrityksen toimintamalli (Atkinson 1984) että joustavaan erikoistumiseen (Piore ja Sabel 1984) tähtäävä toimintamalli ja millaisia yhteyksiä näillä on ammatillisuuden ja ammattitaitojen laajaan hyödyntämiseen perustuvaan tuotannon uudelleen organisoimiseen (Kern ja Schumann 1984; Julkunen 1987). Lisäksi tuodaan uusia aineksia keskusteluun, joka on koskenut naisten työn joustavoittamista ja tästä näkökulmasta esitettyä kritiikkiä (Pollert 1987; Pollert 1988; O'Reilly 1992; Lavikka 1994; Lehto 1996a).

Tavoitteenani on esittää, kuinka taylorismi ja joustavuus rakenteistavat työvoiman käyttöä yrityksissä ja kuinka ne jäsentävät johdon ja työntekijöiden välisiä sekä työntekijöiden keskinäisiä suhteita. Lähtökohtana analyysissä on, että tayloristinen työn organisointi on vakiintunut, mutta kriisiin ajautunut toimintatapa tehdassalien päivittäisissä käytännöissä, johon joustavuus tuo uusia aineksia. Jotta joustavuus uutena toimintamallina voidaan ottaa käyttöön ja toteuttaa, työn tekemisen suhteet on ratkaistava työpaikkatasolla käytännöllisinä kysymyksinä. Niinpä joustavuudesta käydään neuvotteluja johdon ja työntekijöiden välillä sekä työntekijöiden kesken. Joustavuus neuvotellaan taylorismin sisään, rinnalle ja/tai tilalle ensikädessä johdon ja työntekijöiden ja toissijaisesti työntekijöiden keskinäisissä sosiaalisissa suhteissa.

Seuraavassa tuon esille niitä neuvottelutilanteita, joissa työpaikkojen edustajat tulkitsevat uudeksi vanhaa ja liittävät vakiintuneina pidettyihin työn organisoinnin järjestelyihin ääneen lausuttuja merkityksiä ja joissa he antavat uusiksi koetuille asioille erilaisia, entiseen arkikokemuksen viitekehukseen nivoutuvia tulkintoja. Konkreettisiin tilanteisiin sidoksissa olevat puheen parret kuvastavat yhteisen ymmärryksen etsimistä esimerkiksi sellaisista kysymyksistä kuin ‘miksi tänään emme teekään tuota sarjaa’ tai ‘onko taas tulossa kiireinen perjantai’.

Organisaation sisäistä yhteistoimintaa koskevat neuvottelu- ja tulkintatilanteet ovat sosiaalisen vuorovaikutuksen prosesseja, joista voidaan erottaa yksittäisiä episodeja (Eskola 1982, 80–120). Työorganisaation prosessuaalinen analyysi episodien avulla tekee mahdolliseksi tunnistaa organisaation eri toimijoiden osallisuuden, perspektiivit ja strategiat organisaation toiminnan ongelmallisina, osaksi kriittisinä tekijöinä (Elger 1975, 109; Brown 1992, 81). Organisaation rakenne ja sen toiminnan tavoitteet ovat prosessuaalisessa analyysissä organisaation jäsenten neuvottelu- ja tulkintaprosessien lopputuloksia. Lopputulokseen vaikuttaa se, että organisaation jäsenillä on erilaiset resurssit esimerkiksi käydä neuvotteluja organisaation tavoitteista (mt.).

Taylorismia ja joustavuutta käsittelevät episodit olen valinnut tutkimusaineiston ryhmäkeskusteluista. Koko aineistossa on viitekehykseltään kahden tyyppisiä ryhmäkeskusteluja: kunkin työorganisaation paikalliseen kontekstiin sidottuja, ns. kehittämispäivätilaisuuksissa käytyjä keskusteluja (yhteensä 38 ryhmäkeskustelua) sekä kaikkien yritysten kahdessa yhteisessä työkonferenssissa käytyjä ryhmäkeskusteluja (yhteensä 49). Tarkasteluni perustuu ensin mainittuihin ryhmäkeskusteluihin.<sup>10</sup>

### **Sukupuolistunut tehdashallinto organisaation sosiaalisena kenttänä**

Kuvaan teollisuusorganisaatiossa tapahtuvien neuvottelu- ja tulkintaprosessien yleistä kontekstia käsitteellä sukupuolistunut tehdashallinto (factory regime, Burawoy 1985; Julkunen 1987; gender regime, Acker 1994; Gherardi 1995; sukupuolistavat käytännöt, Kinnunen ja Korvajärvi 1996). Tarkoitukseni on sukupuolistunut tehdashallinto -käsiteyhdistelmän avulla valaista teollisuusorganisaatioiden sosiaalista ‘kaksoiskenttää’ – palkkatyötä ja suku-

---

<sup>10</sup> Olen päätenyt tähän ratkaisuun ryhmäkeskusteluaineiston tulkinnan luotettavuuden turvaamiseksi. Ensinnäkin kunkin yrityksen työorganisaatioratkaisut ja työvoiman käyttötavat ovat ainutkertaisia sekä perustuvat historiallis-paikallisiin yhteistoimintasuhteisiin ja työmarkkinatilanteeseen. Toiseksi yritysten välisiä ryhmäkeskusteluja leimaa keskustelujen toimintatutkimuksellinen tavoite: vuorovaikutuksen edistäminen ja työorganisaatioiden toiminnan kehittäminen. Tätä aineiston osaa on luotettavampaa tulkita yleisen työelämän kehittämisen näkökulmasta, vaikka se sisältääkin eri henkilöstöryhmien näkemyksiä ja kokemuksia työn organisoinnista. Lukuunottamatta työkonferenssien ns. yrityskohtaista ryhmäkeskustelua olen käyttänyt yritysten välisiä ryhmäkeskusteluja lähinnä viiteaineistona paikallisen kontekstin mukaisille keskusteluille. Lisäksi olen käyttänyt yritysten välisiä keskusteluja niiltä osin kuin yrityskohtainen aineisto on puutteellista (mm. esimiesten ja johtajien ryhmissä käymät keskustelut). Koska tavoitteeni on tarkastella, kuinka joustavuudesta neuvotellaan suhteessa taylorismiin tehdaslattiatasolla eli kunkin yrityksen sosiaalisissa suhteissa, rakennan analyysin paikalliseen kontekstiin pohjautuvana. Johtopäätöksenä tästä valinnasta seuraa, että käytän sitä aineiston osaa, joka kontekstia lähimmin ja varmimmin vastaa.



puolta sosiaalisina rakennelmina – työvoiman käytön osalta. Sukupuolen merkityksen pohtiminen jää tosin tässä vähemmälle huomiolle; keskityn palkkatyösuhdetta ja työn organisoimisen tapaa koskevien intressien käsitte-  
lyyn neuvotteluepisodeissa.

Sukupuoli sisältyy tarkasteluun piiloisesti – kuin lukijalle muistutuksena siitä, että neuvottelujen työntekijäosapuolet ovat naisia kuten myös lähes kaikki välittömissä esimiestehtävissä toimivat. Yritysjohdon edustajat ovat miltei poikkeuksetta miehiä. Näen sukupuolen rakentumisen kysymyksen si-  
ten, että vakiintuneiden työvoiman käyttötapojen kehyksessä toimitaan niin kauan ‘sukupuolisokeasti’, kunnes työvoiman käytön kysymyksissä ajautu-  
taan konfliktitilanteeseen ja joudutaan sopimaan uudelleen, mitä sukupuoli  
merkitsee työvoiman käytön osalta (vrt. Julkunen 1988 ja 1990).

Karkeasti luokiteltuna tayloristinen tehdashallinto perustuu työnjaolliseen erikoistumiseen ja asemien jyrkkään hierarkkisointiin, jossa johdon tehtävä-  
nä on suunnitella, harkita ja päättää. Esimieskunta puolestaan hallinnoi, val-  
voo ja toteuttaa tehtyjä päätöksiä. Työntekijöiden tehtäväksi hierarkian alimmalla portaalla jää noudattaa annettuja työohjeita ja tehdä työnsä mah-  
dollisimman tehokkaasti ja nopeasti. Omaan asemaansa ja työvaiheeseensa  
sidottujen työntekijöiden ei ole enää mitään syytä olla kiinnostuneita tuotan-  
non kokonaisuudesta eriytetyssä tuotannossa, mutta osiksi pilkottu koko-  
naisuus jää heille myös tuntemattomaksi.

Tyypikkuvana joustava tehdashallinto nojaa epävarmuuden ja äkillisten  
tuotantohäiriöiden monitaitoiseen työtehtävien hallintaan. Työn organisoin-  
nin tavoitteena on virtaviivainen työn kulku, jossa työtehtävien suunnittelu ja  
työmenetelmien valinta on osittain palautettu työntekijöille, osittain kytketty  
tietojärjestelmiin. Työntekijöiden odotetaan ratkaisevan laatuvaatimuksissa  
tai tuotteiden valmistuksen aikataulussa ilmeneviä ongelmia itsenäisesti.  
Työtehtävien vaihteluun pohjaava tehdashallinto on työnjaoltaan vähemmän  
eriytynyt ja organisaatioltaan matalampi kuin tayloristinen tehdashallinto.  
Joustava tehdashallinto huomioi tayloristista järjestelmää enemmän sen, että  
organisaatio koostuu erilaisista elementeistä ja että organisaation tavoitteet  
ovat muuttuvia.

Keskityn siis työn organisointia koskeviin neuvottelutilanteisiin. Työn or-  
ganisoinnilla tarkoitan erilaisia tapoja ja tavoitteita, joilla järjestellään työn-  
johdon, työntekijöiden ja työntekijäryhmien tehtäviä tuotannossa. Lattiatason  
sosiaalisissa suhteissa kosketellaan kysymyksiä, jotka liittyvät sosiaalisiin  
normeihin ja instituutioihin. Työorganisaation institutionalisoituneita osasia  
ovat muun muassa ammattinimikkeet, erilaiset palkkausmuodot ja ammattiin  
pohjautuva edunvalvonta. Normatiivisia tekijöitä ovat muun muassa tuotan-  
totavoitteiden toteutuminen, suorituksen palkitsevuus ja käsitykset siitä, mitä  
on olla tayloristinen ja/tai joustava ‘hyvä työntekijä’.

Käsitän instituutiot ja normit kysymyksiksi, jotka ovat alituisen (yksilön sisäisen ja yksilöiden välisen) neuvottelun kohteena. Analyysissa kaksi teemaa vuorottelevat: kysymys on sekä sosiaalisista suhteista neuvottelussa että sosiaalisista neuvottelusuhteista, joissa tehdashallinto ‘tuotetaan’. Analyysi perustuu sellaiseen sosiaalisen toiminnan ymmärrykseen, jonka mukaan neuvotteluosapuolet jakavat tehdashallinnon sosiaalisen järjestyneisyyden merkitykset. Työntekijän, esimiehen ja johtajan välillä on neuvottelutilanteessa, vuorovaikutuksen kestäessä sosiaalinen suhde, jossa ilmenevien asioiden merkityksenanto on kytketty tehdashallintoon. Keskustelijoiden positiot tunnustetaan ja otetaan huomioon. Odotettavissa olevista merkityksenantotavoista sekä puhujan asemasta ‘tulostuu’ tietynlaista sosiaalista järjestyneisyyttä keskusteluosapuolten välille. Tämän lisäksi keskustelut ovat prosesseja, joissa vuorossa seuraavat puhujat joko hyväksyvät esitetyn merkityksenannon ja järjestyneisyyden tai esittävät sille toisenlaisen, vaihtoehdoisen tulkinnan. Tunnistamattomat (ja/tai tunnustamattomat) positiot tuovat tehdashallintoon uusia aineksia ja synnyttävät uusia merkityksiä sekä uudenlaista sosiaalista järjestyneisyyttä. Koska kaikki puhuvat työstään ja työorganisaatiosta etäännytetysti, neuvottelun kohde – tehdashallintomalli – on merkityksenannoille vapaana leijuva hiukkanen. Neuvottelussa todetaan yhteisesti, mikä osa aineksista on kiteytyneessä muodossa.

### **Taylorin ikiaikainen inkarnaatio: neuvotteluosapuolten arkikokemus**

Seuraavassa työntekijät vaihtavat kokemuksia siitä, mitä on olla ositetun vaihteyön suorittaja. Tayloristisen työnorganisoinnin mukaisesti työntutkija valvoo oikeiden työmenetelmien käyttöä ja urakkatyötehokkuuden /tuotantotavoitteiden toteutumista.

Ompelija A: Ja se helpoin ja yksinkertaisin työ on justiin se, millä saisi jotain. Elikkä urakkahinnoittelu on silloin pielessä. Siinä ei huomioida ollenkaan työn vaikeutta. Ja nämä materiaali jutut – ei niitä huomioida vähääkään. Sen tietää heti, että jos on jotain ohkasta rättiä, niin sitä on vaikeampi tehdä. Sillä ei tule saamaan mitään. (Muut myönteleivät ja vahvistavat.)

Ompelija A: Mittanauhalla käydään mittaamassa ja... Sen tarvitsisi kellottajan (työntutkijan) olla semmoinen ihminen, joka olisi itse tehnyt urakalla muutaman vuoden sitä työtä, niin sitten se pystyisi tiedostamaan sen asian oikein, kuinka se on.

Ompelija B: Niin ne vaan sanoo, että ‘talla pohjaan, talla pohjaan’.

Ompelija C: Kukaan ihminen ei voi laskea koneella tuommoista puolentoista metrin suoraa saumaa materiaalista, joka on oikein rullalla. Sitä ei kukaan pysty kerralla pääs-

tämään. Se on aivan turha tämmöisiä ollenkaan puhua! Se on niin ärsyttävää tuommonen!

Ompelija B: Semmoinen on myös kismittänyt, että kun tullaan siihen viereen ja kytätään – suoraan sanoen – että miten ihminen tekee. Minä olen ajatellut sitä Annikkia, joka on siinä minun vieressä. Miiahan (työnjohtaja) käy päivittäin kaksi, kolme kertaa sen vieressä kyttäämässä ja välillä katsoo kelloa. Niin minun mielestä siinä menee ihan... (T7/R3)

Työntekijöiden keskustelusta välittyy (osaksi ideaalityypin antamien odotusten mukaisesti) se, että taylorismin tavoitteena oleva työn intensivointi ja työsuorituksen valvonta on työntekijöitä alistava ja heidän ammatillisia pyrkimyksiään (laatutavoitteet vs. huono materiaali) loukkaava. Itsenäisyys puuttuu työstä; työntekijät eivät voi vaikuttaa työnsä valintaan, saati lopputulokseen. Kaikki työntekijät tietävät, että minä hetkenä hyvänsä kenen tahansa työ voi joutua tarkkailun kohteeksi. Valvonta on vaikutuksiltaan jatkuvaa, vaikka se toimintana olisikin epäjatkuvaa (Foucault 1977, 201–202; Sewell ja Wilkinson 1992, 273). Työntekijöillä on hyvin vähän vaihtoehtoisia tapoja olla subjekti, työntekijä, tai valinnan mahdollisuuksia työssäoloaikansa ja -tilansa järjestämiseen tayloristisessa tehdashallinnossa. Hallintomalli säilyy viitekehyksenä muutostavoitteiden tulkinnassa ja sosiaalisten suhteiden merkityksellistämässä, sillä “taylorismi on ihmisten sisällä: useimpien työntekijöiden, useimpien työnjohtajien; eivät he ole oppineet koskaan mitään muuta”, kuten eräs työntekijä lattiatason taylorismia kuvaa (Roos 1991).

Seuraavassa keskustelevat operationaalista johtoa ja tuotannon suunnittelua edustavat toimihenkilöt. He pohtivat yhdessä tayloristisen tehdashallintomallin oikeutusta ja ylläpidon vaikeuksia. Työn organisointi täytyy heidän kokemuksensa mukaan jatkuvasti uusintaa hallintomallin legitimititeettiongelmien vuoksi.

Tuotantopäällikkö: Jotenkin minulla on sellainen ajatus, että urakkasysteemillä tämä ei ole koskaan ihan... Ettei olla tyytyväisiä, vaikka saataisiin kuinka paljon palkkaa, niin se urakka ei ole se... Se ei takaa sitä.

Työnjohtaja: Minulla on ihan samanlainen. Ihminen on hetken aikaa tyytyväinen, kun sillä nostetaan palkkaa, mutta sitten se alkaa mennä siihen samaan, että odottaa taas sitä palkankorotusta. Että täytyisi joillakin piikeillä tai joillakin keksiä jotain...

Tuotantopäällikkö: Porkkanoita.

Työnjohtaja: Niin, porkkanoita.

Työntutkija: Mutta kyllähän sekin on taivaan tosi, että naisvaltaisessa työmaassa naiset eivät ole ikinä tyytyväisiä. Ne on niin kateita toisillensa, että jos ne saisi samaa palkkaa

samasta työstä, niin minä olen ihan varma, ettei sekään toimi, koska toinen kokee olevansa toista parempi tekemään. ‘Minä teen paljon enemmän kuin sinä.’

Työnjohtaja: Ja se toinen jarruttelee sitten siinä...

Tuotantopäällikkö: Joo ja kulkee tavallaan siivellä. Että se ei... Jokainen ihminen on erilainen...

Työntutkija: Se on se naisten kateus, mikä nostaa päätänsä heti.

Tuotantopäällikkö: Niin kun ihmiset on yksilöitä. Ei siitä mihinkään pääse, ettei me olla ihan samantasoisia. (T7/R2)

Työvoiman käytön malli näyttää perustuvan stereotyyppiselle käsitykselle siitä, että naistyöntekijöillä on luontainen ominaisuus, kateus, joka täytyy jollakin tavalla muokata osaksi työn järjestelyjä, jotta tuotannolliset tavoitteet voidaan saavuttaa. Tayloristisessa tehdashallinnossa työntekijöiden sukupuoleen liittyvää ‘erityisominaisuutta’ täytyy kontrolloida ja ohjata, jotta työvoimasta saadaan tavoiteltu työpanos. Yksilölliset erot esitetään perusteeksi henkilökohtaisten palkkauserojen ylläpitämisen välttämättömyydelle, vaikka siitä aiheutuu myös toistuvia suorituspalkkauksen oikeudenmukaisuuden ja tasapuolisuuden ristiriitojen käsittelyongelmia.

Työn organisoinnin ja työyhteisön sukupuolirakenteen yhteyttä koskeudessa tutkimuksessa (Kevätsalo 1996, 30–33) on todettu, että tehtäväjousto on yleisintä työpaikoilla, joilla on liki yhtä paljon molempia sukupuolia, ja että taylorismi on yleisintä naisenemmistöisillä työpaikoilla. Taylorismin väheneminen työnorganisoinnin periaatteena vähentää myös sukupuolenmuksista eriytyneisyyttä. Tutkimuksesta ei käy ilmi, toimivatko työn organisoinnin ja sukupuolirakenteen mekanismit myös päinvastaiseen suuntaan. Jos ammatillinen segregaatio vähenee, väheneekö myös taylorismi? Muutenhan täytyisi ajatella, että tayloristisen työorganisaation ainoa mahdollinen työvoima on sukupuoleltaan naisia. Vai edustavatko miehet sekatyöpaikoilla joustoa ja naiset puolestaan taylorismia? Joka tapauksessa miestä ja naista koskevien stereotyyppien jatkuvuus vahvistaa Kevätsalon (mt., 32) mielestä taylorismia – väite, mitä voi edellä esitetyn valossa pitää perusteltuna.<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> En malta olla jatkamatta tätä sivujuonetta. Miten tulisi tulkita sitä tekijää, että tayloristisissa työorganisaatioissa tekstiili- ja varsinkin vaatetusteollisuudessa esimiestehtävissä olevat henkilöt ovat naisia. Onko niin että naiset ‘osaavat taylorismin’ sen kaikilla hierarkiatasoillaan vai niin, että taylorismi vähenisi, jos esimiestehtäviin rekrytoituisi miehiä? Vastausta tulisikin mielestäni etsiä työn intensivoinnin suunnalta, mutta jotakin muuta ajatusta noudattaen kuin uudelleen todeten sen, että miesvaltaisilla aloilla vastarinta intensivointia kohtaan on suurempi. Oletettavasti myös joustavoittamiseen sisältyy ainakin jonkinasteista työn voimaperäistämistä.

Tuotannon johdosta, suunnittelusta ja valvonnasta vastaavat henkilöt tekevät seuraavassa selkoa tayloristisen tehdashallinnon sisäisten erojen perusteista. Mielipiteiden vaihdossa näkyy, kuinka keskeisiä työnjaollinen eriyttäminen ja hierarkkisten asemien säilyttäminen ovat tehdashallinnon ylläpidossa.

Tuotepäällikkö: Kyllähän taas toisissa työtehtävissä vaaditaan määrätty vastuu, erilainen vastuu siitä työstä kuin toisissa.

Tuotantopäällikkö: Eikä sitä voi ihan suoraan rinnastaakaan, että vaikka omasta mielestä ajattelisi, että ‘tämä minun työ on yhtä tärkeä ja yhtä vaativa kuin toisen työ’. Mutta ei sitä sitten taas osaa, kun ei sitä toisen työtehtäväkenttää osaa ja hallitse, niin sitä on vaikea verrata.

Työntutkija: Ja kun nyt ajattelet vaikka kahta ompelijaakin rinnakkain, niin toinen vaan istuu suurimman osan päivää tupakalla ja toinen tekee porottaa koko päivän, niin kyllähän se siinä...

Tuotantopäällikkö: Siinä se on kyllä helposti verrattavissa. Ja sitten siinä joskus tulee, sanotaan nyt vaikka leikkaamo ja pakkaamo – tämä on nyt ihan ajatusleikki – niin tavallaan esimieshän on se, joka joutuu ne palkkatasot määrittämään. Niin siinä saattaa aivan hyvin olla se, että jos esimerkiksi leikkaamolla on parempi palkka kuin pakkaamon työillä, jotka on tuntipalkalla, niin he ei välttämättä miellä sitä niin, että heidän työnsä, tai miksi heidän tuntipalkkansa on pienempi – taikka päinvastoin. Millä saada se semmoinen, että se menee läpi, että hyväksytään se, että toisella on toisenlainen palkka kuin toisella.

Tuotepäällikkö: Se on varmaan vaikea – ja tulee olemaan vaikea, aina. Ennen kuin on niin isot palkat, että siitä jää ihan reilusti vähän ylimääräistä. (T7/R2)

Tayloristinen tehdashallinto on materialisoitunut ja ruumiillistunut eriytyneeseen työnjakoon organisaatiossa. Esimiehet tuntevat vastuunsa olevan suurempi kuin työntekijöillä. Ylipäänsä vastuun määrä ja kokeminen näyttävät sitoutuvan tehdashallinnon hierarkiaan ja palkkatyösuhteen laatuun normatiivisesti. Tämän mukaan on ‘luonnollista’, että aikapalkatut esimiehet kantavat vastuuta työn organisoinnista myös työajan ulkopuolella. Epänormaalia tayloristisessa tehdashallinnossa ei taas ole, että jotkut suoritustason työntekijät eivät osoita vastuullisuutta edes työaikana. Johtajilta odotetaan vastuun kantoa; työntekijöillä vastuu olisi vain riesa, tehdashallinnon sosiaaliselle järjestäytyneisyydelle se olisi jopa kiusallista.

Työntekijöiden vapauttaminen vastuunkantamisesta tayloristisessa tehdashallinnossa on ‘normi’, jonka työntekijä voi osoittaa hyväksyneensä myös hallinnolle hupailen: “En minä mitään tiedä, minä olen täällä vain töissä”. Vastuun hierarkkinen eriyttäminen on tayloristisen tehdashallinnon järjestäy-

tyneisyyttä ylläpitävä normi. Normi sitoo vastuun ja auktoriteetin tiettyyn paikkaan hierarkiassa. Normatiivisuus puolestaan tekee mahdolliseksi sen, että hierarkkinen organisaatio yhä koetaan mielekkääksi pitää yllä. Kun vastuun hierarkkiselle jakamiselle ei toisissa olosuhteissa tai toisena hetkenä tunnukaan olevan järkeviä perusteluja, esimiesten ja työntekijöiden sosiaaliset suhteet muotoutuvat tehdashallinnossa toisenlaisiksi, ja taylorismin normatiiviseksi ruumiillistunut luonne murenee.

Vaikka tayloristisessa tehdashallinnossa työskentelevät työntekijät ja esimiehet ilmentävät edellä puheissaan tayloristista periaatetta, jonka mukaan ”johto suorittaa työstä sen osan, mihin se parhaiten soveltuu, ja työntekijä lopun” (Taylor 1914, 132), on huomattava, että he pohtivat tehdashallintoa avoimesti ja etäännyttävät taylorismin rajoja omasta itsestään. Tehdashallinto sitoo siinä vallitseviin normeihin ja palkkatyöläisinstituutioon, mutta sen sosiaalinen järjestyneisyys voidaan asettaa toimijoista erilliseksi tarkastelun kohteeksi.

### **Laatu – kaikkien intressi, mutta onko se yhteinen tavoite?**

Valmiiden tuotteiden sekä tuotannon kokonaisuuden laatu ovat sellaisia työn organisoinnin kysymyksiä, joissa eri osapuolilla on omasta lähtökohdastaan lähtevät selkeät tavoitteet. Yhteistä on se, että sekä työnjohto että työntekijät kamppailevat laatutavoitteiden kanssa niukkojen aikaresurssien puitteissa. Jos tehdään laatua, se maksaa aikaa. Mutta jatkuva epävarmuus vallitsee siitä, onko viimekätinen vastaanottaja eli asiakas, valmis maksamaan laadusta vai ajasta. Tuotannon ohjauksessa ja tuotteiden hinnoittelussa pohditaan laatukriteerejä: laatu-hintasuhdetta, minkä perusteella tuote markkinoille halutaan sijoittaa. Työssään työntekijät (sekä tayloristisessa että joustavassa tehdashallinnossa) joutuvat lähes koko ajan ratkaisemaan, täyttääkö oman työn jälki kriteerit. Tavoitteissa voi olla epäselvyyttä, minkä takia työntekijät tekevät päätöksensä oman työn laadusta vakiintumattoman tiedon varassa. Jos vastaanottava asiakas on tiedossa, tunnetaan myös tämän laatuvaatimukset ja oman työn arviointi suhteessa tuotannon tavoitteisiin helpottuu.

Seuraavassa kuvataan, kuinka eri asemissa ja työvaiheissa työskentelevillä työntekijöillä on halu vaikuttaa työn laatuun, ja kuinka helposti vilpittömyyden oma-aloitteisuus törmää vakiintuneisiin tayloristisen tehdashallinnon hierarkkisiin asemiin ja byrokraattisiin käytäntöihin. Esimerkki on tutkimusprojektin aikana eräässä tehtaassa perustetun työryhmän toisesta kokouksesta, jossa oli läsnä myös yksi projektin tutkijoista. Työryhmän ensimmäisessä kokouksessa oli sovittu ryhmän tehtäväksi kartoittaa laadun ongelmia. Nähtyään tämän kokouksen pöytäkirjan oli tehtaan johtaja ilmaissut vastustavan-

sa ryhmän itselleen valitsemaa tehtävää. Niinpä johdon edustaja reagoi voimakkaasti työryhmän toimintaan ja omasta tehtävästään tekemään tulkintaan.

Markkinointipäällikkö (aloittaa keskustelun): Minä huomasin, että meidän oli menty väärille urille oikeastaan siinä mielessä, että me jämähdimme tähän laatukysymykseen. Että tämän Kulta-projektin tarkoituksena oli ja on edelleenkin ymmärtääkseni eri henkilöstöryhmien vuorovaikutuksen helpottaminen ja lisääminen. Ja niin tärkeä asia kuin meille kaikille tämä laatu onkin, niin sen parantaminenhan on tuommoinen isompi ja toisenlaisen foorumin asia kuin tällaisen työryhmän.

(Tutkija sanoo omana käsityksenään tähän, että työryhmän edellisessä kokouksessa käsitellyt asiat liittyvät juuri vuorovaikutuksen kehittämiseen. Johdon edustaja jatkaa perustelemalla yrityksen tehdashallintokäytäntöjen näkökulmasta, että ongelmat yrityksessä ovat eri asioihin sidoksissa ja osaa ongelmista ei pidetä ollenkaan ongelmina.)

Markkinointipäällikkö: (...) Yrityksessä kerätään eri asioihin asiantuntijoita tekemään sitten sitä ja omien töidensä kohdalla niitä ratkomaan. Että tämä ei ole minusta oikea kokoonpano – eikä välttämättä tähän Kulta-projektiin liittyvä asia, että me alamme tässä laatukysymyksessä operoimaan. Jos puhutaan tuotantolaadusta, niin se on paremmin tuotantohenkilöstön ja tuotantajohdon ja eri ryhmien yhteinen asia. Ja eri kohdissa aina eri tavalla. Että (korostaen) me olemme väärä joukko tekemään sitä. (T6/pros/X94)

Keskustelu ryhmässä etenee siten, että tutkija tukee toistamiseen omalla mielipiteellään ryhmän itselleen valitseman tehtävän käsittelyä. Johdon edustaja puoltaa tulkintaansa ryhmän tehtävän muuttamistarpeesta sillä, että hänet oli valittu ryhmään markkinoinnin ja tuotannon välisen tiedon kulun ongelmien vuoksi. Hän myös myöntää, että tiedon kulun ongelmat voidaan nähdä laatuongelmina.

Markkinointipäällikkö: Olen samaa mieltä kuin silloin ennenkin, että laatu on meille erittäin tärkeä: osataan tehdä oikeata laatua – ei mitään ylilaatua, vaan oikeata laatua. Ja tehdään sitä kaikissa tomissamme, ei pelkästään tuotteissa vaan palvelussa. Ja siinä mielessä se on koko tämän yhteisen ja keskinäisen keskustelun ja kommunikaation tulosta tietenkin se laatu. Mutta että siinä on niin paljon semmoista special-asiaa, joka täytyy minusta kulkea tuolla toisissa tai toisissakin ryhmissä kuin tässä. Ja myöskin sitten kun puhutaan siitä laatutähtäimestä, niin siinä täytyy jo lähteä yrityksen strategioista ja yritysjohtajan asettamista päämääristä. Ettei me olla se kokous, joka ne määrittelee. (T6/pros/X94)

Johdon edustaja näkee keskeiseksi vuorovaikutuksen edistämisen, työntekijät (ryhmän muut jäsenet ovat vientisihteeri, työntutkija, ompelija ja mekaanikko) taas ovat osoittaneet halunsa tarttua suoraan vuorovaikutuksen sisältöön kysymyksiin. Keskustelu ryhmässä suuntautuu tehtävän uudelleen

pohtimiseen. Tulkintaa ryhmän tehtävästä ja kokoonpanon tavoitteista tarkistetaan, ja johdon edustajan oma tulkinta osoittautuu myöhemmin tavallaan erehdykseksi – näin hän on valmis asian ilmaisemaan. Kun ryhmän jäsenet ovat päässeet jonkinasteiseen yhteisymmärrykseen siitä, mitä laadulla tässä kokoonpanossa tarkoitetaan, kokous alkaa uudelleen alusta. Mutta koko kokouksen aikana ryhmän jäsenten keskustelu koskee yhteistä ymmärrystä: mitä on laatu, miten sitä tulisi tarkastella ja mikä tulisi olla perusteena, kun eri asioita määritellään ongelmaksi tai epäongelmaksi laadussa.

Tehdashallinnon jäsenten toimintaa – myös puhetta toimintana – voidaan tulkita arkitiedon ja -kokemuksen viitekehyksen mukaan tässä tapauksessa siten, että työryhmän keskustelun osapuolet tavoittelivat sellaista yhteistä ymmärrystä, jonka saavuttamiseen heillä oli vielä vain puutteellista tietoa. He eivät tunteneet toistensa työtehtäviä tarpeeksi, jotta olisivat voineet mielessään ratkaista, mitä kukin laadulla tarkoittaa. Toki myös esimerkiksi johdon edustajan intressi keskustelun suuntaamisessa oli selkeästi toinen kuin esimerkiksi lattiataason työntekijöiden, mutta koska ei ollut varmuutta siitä, missä kohtaa tavoitteet ovat mahdollisesti yhtenevät (esimerkiksi turhan työn vähentäminen), yhteistä ymmärrystä ei voinut syntyä.

Lisävaikeutena laadun merkityksen tulkinnoissa voi nähdä sen, että työryhmän jäsenet olivat hämillisiä siitä, millä perusteella ja mitä näkökantaa edustamaan heidät oli työpaikan yhteisessä kehittämistilaisuudessa ryhmään valittu. Sekä neuvonpidon kohde, laatu, että neuvotteluosapuolten asema oli epäselvä. Selvää sen sijaan oli, että tilanteessa tavoiteltiin uudenlaista keskustelun muotoa, uutta sosiaalista vuorovaikutusta tayloristisen tehdashallinnon sisällä. Olennaista mielestäni tässä on, että neuvotteluosapuolet kyllä ymmärsivät toisiaan. Ryhmäkesustelun kulusta voi päätellä, että yksittäisten puheenvuorojen jälkeen keskustelu kulki eteen päin, vaikkakin hapuillen. Mutta he eivät vielä toisessa kokouksessaan yhteisesti (subjektien kesken) ymmärtäneet toisiaan. Olisi vaikea kuvitella keskustelun lomaan esimerkiksi laatua koskevaa vitsiä, jolle kaikki voisivat nauraa. Ja tämä ei välttämättä merkitse sitä, että neuvotteluosapuolten intressit katoaisivat tai sulautuisivat yhteen siksi lyhyeksi hetkeksi, minkä nauru kestää.

Tayloristinen tehdashallinto nojaa tehtävien eriyttämiselle ja erikoistumiseen perustuvalla hierarkkisella työnjaolla. Eron teko ja ylläpito on organisaation funktionaalisessa toiminnassa keskeistä. Sosiaalisen vuorovaikutuksen syntyminen on näin ollen mahdollista vain sillä alueella, missä neuvotteluosapuolet voivat asettaa eroiksi tai eron tekemiseksi tulkitsemansa asiat syrjään (Heritage 1996, 79–82). Ennen kuin voidaan päästä pohtimaan yhteistyötä, on tavallaan eliminointava konfliktin mahdollisuus ja yhteisestä sopimuksesta muutettava marssijärjestystä. Huolimatta siitä, että tuotteen tai kokonaistoiminnan laatu on jollakin tasolla yhteinen tavoite neuvoteltaessa



vakiintuneiden käytäntöjen muuttamisesta, tarvitaan sosiaalisten suhteiden uudelleen jäsentymistä jaetun tiedon ja päätöksenteolle riittävän yhteisymmärryksen pohjalta. Säestyksen on muututtava, ennen kuin tasatahtinen marssi voi vaihtua liukuvaksi valssiksi.

### **Joustavuuden myyrän työ: käytäviä taylorismiin**

Tayloristisen tehdashallinnon jäsenet hyväksyvät jonkinasteisesti ja vaihtelevien tilanteiden mukaisesti tehdashallinnon normijärjestelmän ja sosiaalisen järjestyksen sekä hallinnon ylläpitoon liittyvän vallankäytön. Työntekijät ovat antaneet hiljaisen suostumuksensa hierarkialle ja subjektiuttaan alistavalle vallankäytölle. Murtuman muuriin voi synnyttää se, että jonkin työntekijän työtehtävä on työprosessin sellaisessa pisteessä, josta voi nähdä joko ketjun alku- tai loppupään.

Seuraava työntekijöiden keskustelu on lähtenyt liikkeelle hierarkian kyseenalaistamisesta. Kun työntekijät ryhmässä ovat alkaneet rakentaa tulevaisuuden kuvaansa paremmasta työorganisaatiosta, yksi työntekijöistä esitti heti alussa, että “kellottaja pois kuvasta”. Tämä herätti yleistä naurua ryhmässä. Sen jälkeen pohdittiin palkkauksen uudelleen järjestämistä ja suorituserojen huomioimista. Keskustelu kääntyy “liikkumavapauteen”.

Varastotyöntekijä: Enemmän tulisi tätä liikkumavapautta, että kun päivänkin aikana ilmenee, että saattaa jossain paikassa tulla hirmu kiire. Tämä työntekijä lähtisi iloisella mielellä tekemään ja auttamaan tänne toiseen ryhmään, koska siellä on kiire. Ettei aina tarvitsisi ajatella, että ‘kun minä olen siellä pari tuntia, niin minä en pääse enää tähän työrytmiin kiinni’.

Ompelija A: Ja ihmiset on niin hermostuneita täällä, kun ne tekee urakkaa, kun koko ajan kellotetaan ja silti ei pääse mihinkään.

Ompelija B: Niin ja tuijotetaan, mitä toinen tekee.

Ompelija A: Eli kellottaja kokonaan pois.

Ompelija C: Tarvitsisihan meillä olla joku työntutkija tai joku semmoinen, joka katsoisi meiltä nämä...

Ompelija B: Se on eri asia, jos katsoo menetelmiä, mutta ei tarvitse koko ajan sanoa, että ‘anna kaasua lisää’.(...)

Varastotyöntekijä: Tämän tuntityön ja samapalkkauksen kautta tämä olisi mahdollista, että voisi mennä hihkaseen – minä puhun nyt lähinnä varastosta – jollekin, ettei sitä tarvitsisi monen johtajan kautta mennä pyytämään, että ‘voiko tämä nyt tulla auttamaan meitä, kun meillä on kiire’. Se kävisi sujuvammin sieltä, ettei sitä tarvitsisi käsitellä moneen kertaan.(...)

Ompelija B: Ja mekin osaamme varmaan katsoa vähän itsekin sitä, että missä vaiheessa sen työ on, jolta sinä menet pyytämään apua. Että ethän sinä mene pyytämään, jos näet, että sillä on kauhea kiire. On ihan hullua tehdä joskus semmoista työtä, millä ei ole mikään kiire ja sitten toiset raukat joutuu tekemään.

Varastotyöntekijä: Se on niin kaavoihin sidottu nyt.

Ompelija A: Niin. Liikkumavaraa olisi. (T7/R1)

Tayloristisen tehdashallintomallin mukainen erottelu ajattelutyön ja suoritus-työn välillä on yhteenkäypä ammattiin pohjautuvan erottelun toimihenkilö-työntekijät välillä. Organisaatioita on tavattu esittää kaavioina, joissa on laatikoita, joihin puolestaan on sisällytetty eri tehtäviä ja niihin liitettyjä vastuu-alueita. Laatikoita voidaan asettaa toistensa viereen sekä ylä- ja alapuolelle. Laatikoita yhdistämään voidaan piirtää viivat, joilla havainnollistetaan työtehtävien välisiä suhteita. Organisaatiokaaviosta nähdään työtehtävien keskinäiset hierarkkiset suhteet: ylimmäksi lokeroksi kohotetaan yleensä se tehtävä, johon liittyy eniten asemaan ja/tai talouteen perustuvaa valtaa. Ylimmissä laatikoissa on yleensä myös jokin etu- ja sukunimi, joskus myös valokuva.

Hierarkkisessa organisaatiossa on luonteenomaista, että kontaktit ja tieto välittyvät ylhäältä alas. Tayloristisessa tehdashallintomallissa esimiehen odotetaan asemansa perusteella ratkaisevan työnkulussa ilmeneviä ongelmia. Työntekijän kannalta aloite yhteistyöhön merkitsee sekä valta-asemiin perustuvien rakenteiden että tehtäväsisältöihin perustuvien rakenteiden ohittamista. Työorganisaatiohierarkian varassa tehdään yhteistyötä, joka liittyy selvästi ja välittömästi työhön ja jossa samalla uusinnetaan hierarkiaa. Tayloristisen tehdashallinnon sisään saattaa syntyä saarekkeita, sellaista 'liikkumattomaa', jossa työntekijät voivat omaehtoisesti olla yhteistyössä keskenään. Osana sosiaalista kanssakäymistä ratkotaan pulmia ja edesautetaan työntekoa, mutta muodollisen, hierarkkisen organisaation kannalta katsottuna yhteistyö jää tunnistamattomaksi. Tayloristinen tehdashallinto näkee vain yksilön ja palkitsee pelkästään yksilösuoritukset. Sen sisään voi kuitenkin kasvaa 'joustavia' käytäntöjä, mikäli organisaation hierarkkinen rakenne ja käskyvaltasuhteet ohitetaan.

Edellä olleessa työntekijöiden keskustelussa kuviteltiin, millaista työ tayloristisessa tehdashallinnossa olisi muutaman vuoden kuluttua. Muutokset ovat äärimmäisen hitaita. Tästä kertoo muun muassa se, että "raja-aitojen kaatamisen projekti" on yhdellä tapaustutkimustehtaalla kestänyt yli viisi vuotta ja siihen aikaan on mahtunut kaksi konkurssia sekä työvoiman supistaminen vajaalla puolella lähtötilanteesta. Lisäksi yrityksestä on kuljetettu ulos kaikkein tayloristisimmat työvaiheet ja uudelleenkoulutettu yrityksen ydintyövoimaa monitaitoisiksi siten, että he voivat tehdä aikaisemmin esi-

miehille kuuluneita työtehtäviä. Irtisanomiset – työvoiman yhdenlainen määrällinen jousto – ovat kohdistuneet siihen osaan työvoimasta (sekä työntekijöihin että esimieskuntaan), jonka on arveltu olevan kaikkein vaikeinta oppia toimimaan uudessa tehdashallinnossa. Lähteä ovat saaneet aivan pienten lasten äidit, joiden valmius joustavaan työaikaan on rajallinen; vanhimmat työntekijät, jotka ovat olleet pitkällä sairaslomilla, sekä ne vastarintaa osoittaneet työntekijät, joiden yhteistoimintakykyihin ei ole luotettu. ‘Joustavuudella’ on ollut hintansa.

## **Yhteistyö joustavuuden materiaalina**

*“Miksi me ei jatketa päivää, kun se ei ole keneltäkään pois.”*

Kern ja Schumann (1984) ovat esittäneet perinteisen työnjaollisen mallin vaihtoehdoksi tuotantokonseptin, jossa keskeistä on työtehtävien uusi ammatillistuminen. Heidän realistinen lähtökohtansa oli, että uudet työvoiman käytön ja työn organisoinnin muodot syntyvät ennen kaikkea tuotannon jatkuvasta rationalisoinnin tarpeesta. Autoteollisuudessa, kemianteollisuudessa sekä koneenrakennuksessa tehtyjen havaintojen pohjalta hahmoteltu malli tosin jonkin verran romantisoi kokonaistyötehtäviä tekeviä ammattityöntekijöitä. Se tarjoaa kuitenkin mahdollisuuden pohtia sellaista joustavaa tehdashallintoa, jossa työvoiman käytön tavat olisivat vähemmän alistavia ja joka ainakin osittain mahdollistaisi työorganisaation hierarkkisuuden purkamisen (vrt. Julkunen 1987, 60, 270–275).

Uudenlaisen ammatillisuuden näkökulma liittyy monissa yhteyksissä esitettyyn henkilöstöressurssien laaja-alaiseen käyttöön, josta myös lattiatason työntekijät ovat käsillä olevan aineiston mukaan valmiita neuvottelemaan. Useampien työtehtävien tekeminen ja hallinta tarjoaa työntekijöille mahdollisuuden itsenäisempiin ja ehyempiin työkokonaisuuksiin kuin osiin pilkottu vaihetyö.

Työntekijä: Minä henkilökohtaisesti toivoisin lisää aikaa, että voisin miettiä, mitä minä olen tehnyt, etten vain tee enkä tiedä, mitä minä olen tehnyt. (T7/R1)

Uusi työn organisointitapa, ryhmätyöskentely, on vaatetusteollisuudessa toteutettu yritysjohtoon aloitteesta. Strategisten valintojen taustalta voi löytää muutokset tuotemarkkinoilla, tuottavuuden kehityksen ongelmat ja työvoimakustannusten minimoinnin. Tuotannossa on kiinnitetty huomiota läpime-

noaikoihin, tuotteiden laatuun ja työvoiman käytön tehostamiseen. Työvoiman käytön uudelleen järjestämiseen ryhmätyöorganisaatioksi liittyy tässä yhteydessä se, että ryhmien kokoonpanon ja yhdyshenkilön<sup>12</sup> valinnan on suunnitellut johdon edustama ryhmä tai ulkopuolinen ryhmätyökonsulttiyri-  
tys. Palkkausmuotoja on sovitettu ryhmätyöskentelyä huomioiviksi muun muassa siten, että peruspalkka on sidottu henkilökohtaiseen taitoon ja suori-  
tukseen työehtosopimuksen palkkausryhmien mukaisesti luokiteltuna. Pe-  
ruspalkkaan on liitetty urakkatehokkuutta ohjaavia sarjapituuskertoimia sekä  
koko ryhmän suorituksesta ja tuloksesta palkitsevia osia. Joihinkin ryhmä-  
palkkausjärjestelmiin sisältyy lisäksi tuotantopalkkio-osuus. Yleinen lähtö-  
kohta on kuitenkin ollut jonkinasteinen palkkakustannusten kiinteyttäminen,  
osittain myös jäädyttäminen. Tämä merkitsee ilmeisiä rajoitteita sille, missä  
määrin kasvavaa ammatillisuutta palkitaan. Lisäksi on tärkeää huomata, että  
työtehtäviä on ryhmätyössä organisoitu uudelleen kokoonpanotehtävien si-  
sällä. Tämä puolestaan rajoittaa tosiasiallisen tehtäväjoukon toteutumista  
tuotannon hierarkian pystysuorassa suunnassa.

Ryhmätyöorganisaatioratkaisut ovat tehdaskohtaisia. Samoin ryhmien si-  
säinen organisoituminen vaihtelee yrityksittäin ja yksittäisen yrityksen sisäl-  
läkin. Karkeasti yleistäen voi kuitenkin todeta, että työntekijät ryhmissä voi-  
vat etukäteen laaditun työnkuormituksen (tuotantotavoitteiden) pohjalta vali-  
ta työmenetelmänsä ja sopia keskinäisestä työnjaostaan. Ideaalityyppinä  
joustava tehdashallintomalli tarjoaisi työntekijöille mahdollisuuden säädellä  
omaa työpanostaan tuotantotavoitteiden puitteissa sekä toimia yhteistyössä ja  
laajentaa ammattitaitoa sekä yksilöinä että ryhmänä. Yrityksen johdon näkö-  
kulmasta joustava tehdashallinto merkitsee vastuun ja päätöksenteon hajaut-  
tamista sekä häiriötilanteiden itsenäistä poistamista.

Seuraavassa esitetään ryhmäkeskustelutilanteita, joissa on ollut läsnä yh-  
den yrityksen johdon, esimiesten ja työntekijöiden edustajia. Sosiaalisina ti-  
lanteina on siis kyse hyvin latautuneista kohtaamisista, joissa tunnelma on  
tiivis ja joissa puhe etenee ajoittain hiustakin ohuemman säikeen varassa.  
Työpaikkakohtaiset kehittämistilaisuudet ovat olleet ainutkertaisia tilaisuuksia,  
joissa monien vuosien aikana kertynyt puhumisen tarve syöksyy esiin.  
Tilaisuuksissa on yhteisesti pohdittu esimerkiksi työn kulkua ja tiedottamista  
työalueiden/osastojen välillä tai materiaalien, tarvikkeiden ja koneistuksen  
laatua ja määrää. Keskusteluista on nähtävissä, että yritysjohtajien edustajat  
ovat etupäässä olleet hämillisen puolusteleivassa tai torjuvassa asemassa.

---

<sup>12</sup> Ryhmätyöskentelyorganisaatioissa on talokohtaiset nimitykset ryhmille sekä ryhmien  
yhdyshenkilöille. Tapaustyöpaikoilla ryhmiä kutsutaan soluiksi, ryhmiksi, pienryhmiksi  
sekä lenkeiksi. Yhdyshenkilöitä kutsutaan solukympeiksi tai ryhmien vetäjiksi.

Työntekijöiden puheenvuorojen sisällön voi näin jälkikäteen jakaa yleistäen kolmeen eri tyyppiin:

- ‘tästä on nyt aivan pakko puhua’
- ‘tästä minulla on nyt tilaisuus puhua’
- ‘voikohan tämänkin ottaa esille’.

Kullakin työpaikalla yrityksen omat yhteistoimintakäytännöt ja -perinteet leimaavat käytyjä keskusteluja. Aluksi kuitenkin hieman työntekijöiden kokemuksiin ryhmätyöskentelystä – kertoessaan unelmiensa työstä tulevaisuudessa he puhuvat tämänhetkisen työn käänneiskuvasta:

Viimeistelijä A: Minä olen harvinaisen tyytyväinen ollut tuohon omaan työhöni. Mutta se ehkä on, että se ei menisi niin yksitoikkoiseksi, että saisi ehkä tehdä vähän useampaa työtä kuin tällä hetkellä. Meillä on tällä hetkellä niin kiire, että meillä on nyt jaettu semmoiset omat työvaiheet, niin se melkein pyörii sen oman työvaiheen ympärillä, että ei enää kerkiä tekemään mitään muuta.

Vuorottaja: No minulla on kyllä aluetta. Se kokoonpanoalue kokonaan. Ja minä joudun siinä laatua valvomaan ja vähän opastamaan ja kaikennäköistä hoitamaan, hankintoja siihen. Ja sitten kun omalla puolella ei ole töitä, niin minä joudun tuonne alakertaan ja siellä jelppaamaan. Minä olen ollut sielläkin vuorottajana. Minä en kyllä ainakaan pysty enää, minä en pysty hallitsemaan, enkä varmaan pystyisi levittämään tätä. Tietysti on paikkoja (työpisteitä), joissa on automaatti ja tällaisia, joissa pitäisi pystyä olemaan enempi, ennen kuin niitä pystyisi hallitsemaan. Sillai täyspainoisesti. (...) Se olisi tietysti, kun näitä pystyisi kaikkia hallitsemaan, mutta ei, ei millään pysty tällä hetkellä.(...)

Viimeistelijä B: Minusta oma työ on liian suppea tätä nykyä. Että on tosiaan liian suppeesti jaettu: kolmea vaihetta vaan teen. Tekisin mielelläni huomattavasti enemmän ja useampia vaiheita. Nyt on niin tiukkaa, että kun meiltä on poissa vuorottaja, joka on laskettu meidän urakkaan, niin siitä ei pysty lähtemäänkään mihinkään. Ja sitten jos minä ajattelisin, että kolmen vuoden päästä olisi sillä lailla, että siinä pystyisi vaihtamaan ja katsomaan, että kahden rinnakkaisen osaston kaikki työt valmistuu yhtä aikaa. (...) Että minusta se olisi aika tärkeä asia, että tuotteiden pitäisi olla kahta päivää aikaisemmin varastossa. Että ei enää varastolle tule kiire. Loppupäässä kun on ainainen kiire. (Hän esittää vielä, että kahden työalueen työntekijöitä tulisi kouluttaa toistensa tehtäviin, jotta tehtäväjousto ja yhteistyö ruuhkatilanteiden purussa tulisi mahdolliseksi.)

Ompelija/ryhmän yhdyshenkilö: Minun unelmani olisi semmoinen, että ensimmäiseksi saataisiin ne kaikki ihmiset oppimaan tekemään useampia vaiheita. Ja minä mukaan luettuna jotakin muuta, mitä minä tänään teen. (...) Ja sitten se, että saataisiin ihmisiltä se kateus sieltä pois. Se keskinäinen jatkuva tukkanuottasilla olo – sitä meillä on luvattoman paljon. Se ei toimi ollenkaan se ryhmätyö, niin kauan kuin tämä näin on. (Hän jatkaa kertomalla, että ongelmana on erojen kokemus työntekijöiden kesken.) (T1/R1)

Tayloristinen tehdashallinto on muutostilanteissa altis ristiriidoille, joustava tehdashallinto puolestaan nojaa tayloristisiin keinoihin muutostilanteiden

hallinnassa. ‘Funktionaalinen pakko’ ja normatiivisiksi ohjauskeinoiksi muodostuneet tuotantotavoitteet (tuotantopalkkion peruste) säätelevät työn kulkua ja suoritusta. Joustava tehdashallinto on taipuisa, se mukautuu johonkin rajaan asti – joissakin tapauksissa aina työkyvyn äärirajoille asti. Se että työntekijät edellä puhuvat kuin suoraan joustavuusohjekirjan sivuilta, kertoo että joustava tehdashallintomalli on vielä toteutumaton ihanne. Työntekijät toteavatkin hieman itseironisesti: “kyllähän aina unelmoida voi”.

Seuraavassa puhuvat johtaja, esimies ja työntekijät. He arvioivat, missä vaiheessa ryhmien ammattitaitojen kehittyminen on.

Johtaja: (...) Se että asiat hoituu siitä huolimatta, että ihmiset eivät ole paikalla, se että ihmiset tekee vaan ja haluaa ehkä puuttua asioihin laajasti, niin siinä on tavallaan myös omat riskinsä. Se on hyvä, että se etenee pikku hiljaa ja opitaan luottamaan toiseen ja tiedetään, että tuo osaa tehdä ja pystyy tekemään. Mutta siinä tulee semmoinen tiedonkulkuriski myöskin toiseen suuntaan eli kukaan ei välttämättä tiedä, onko se asia hoidettu vai eikö ja jos on hoidettu, niin kuka sen on hoitanut ja millä tavalla ja missä vaiheessa ollaan. Eli siinä on tämmösellä ns. vapaalla organisaatiolla, mihin me nyt ollaan menossa, ihan selkeästi positiivinen asia minun mielestä, mutta siinä on omat riskinsä myös olemassa. Semmoinen vanha johdettu, selkeä systeemi: ‘sinä teet vain tuota ja loppu, sinä et tee mitään muuta etkä ajattele mitään muuta’ – se on huono järjestelmä, minun mielestä. Missä ne rajat sitten menee? Mihin asioihin puututaan ja mihin ei – ja siinä on omat vaikeutensa.

Tuotannonsuunnittelija: Onko niin, että nyt haetaan rajoja toiminnassa?

Johtaja: Sama se on varmaan tosiaan, jos laajentaa sitä ja mennään tekemään sinne, missä on ruuhkaa ja näin pois päin. Sama tilanne se on tuolla kokoonpanossa myöskin. Eli missä vaiheessa sinne mennään, missä ei mennä.

Työntekijä A: Kaikilla ei ole ihan – siis haluakaan vielä... Joku on vähän semmoinen, että ‘tämä on minun paikka’.

Työntekijä B: Kaikilla ei ole edes olemassa samanlaisia tietoja, tai taitoja – eikä halua. Resursseja tehdä ryhmätyötä. Että pitää luoda niitä taitoja tehdä sitä ryhmätyötä. Ei se noin vain käy, välttämättä. Eli jos on henkilöitä, jotka jurraa paikallaan, niin mikä se on se asia, mikä siinä tekee sen.

Työntekijä A: Se on ehkä semmoinen vanhanaikainen ajattelu vielä, että ‘minä teen, tämä on minun työtä ja minä teen tätä, ja tähän ei tule muut’.

Tuotannonsuunnittelija: Ja eikö ole niin, että on varmasti olemassa kautta aikain ja tulee olemaan jatkossakin. On ihmisiä, jotka mieluummin lähtevät pois kuin...

Työntekijä C: Minusta se on henkilökohtainen asia. Kyllä se on sääli ihmistä, jos ihmisellä itsellään ei ole halua. Se on minun vakaa näkemykseni siitä. Kaikki ihmiset eivät halunneet ja kuitenkin pari vuotta on ollut. Ja kun ei halua, niin ei sitä voi pakottaa siihen.

Johtaja: Entä voiko sitä asiaa tulkita niin, että onko kokonaisuuden kannalta parempi, että tällainen henkilö on sellainen kuin on, kuin lähteä yrittämään sitä muuttaa. Jos on erittäin taitava ihminen tekemään, niin on aivan älytöntä ruveta sen perusteella muuttamaan, että hänen pitäisi pystyä ryhmätyöhön, jos hän tekee sen työn hyvin. Ei sekään ole itsetarkoitus. Se täytyy hyväksyä, että on tosiaan erilaisia ihmisiä. Ei kaikki ole samanlaisia.

Tuotannonsuunnittelija: Minusta tuossa oli hyvä ajatus: ryhmätyökään ei ole mikään itseisarvo. Siinä missä tosiaan tarvitaan sitä, niin tehdään sitä siellä. Eikä joustoakaan ole vain sen takia, että se on keksitty, vaan silloin kun sitä tarvitaan.

Johtaja: Jos he heidän mielestään on kuitenkin hyvin, niin täytyy kunnioittaa sitä, että ihminen joka on kauan tehnyt tietyllä tavalla, niin ei aleta rajusti muuttamaan. Jos me vaan vaatteita samalla tavalla teetetään, niin pakko on uusia ihmisiä jossain vaiheessa tänne... Niin sitten luodaan niille uusille, kehitetään niille alusta pitäen semmoinen ajattelu, ettei se puudu siinä. (T1/R2)

Työntekijät antavat joustavuudelle kaksi tehdashallinnon oikeudenmukaisuuteen liittyvää merkitystä. Järjestely, jossa erilaisuus ja erot tunnustetaan ja jonka mukaan on sallittua tehdä yhtä työtehtävää, saa ristiriitaisen merkityksen. Toisaalta yksivaihetyö on etuoikeus, joka 'säästää' tehtäväjoustolta; yksivaihetyö olisi itselle pelastus, mutta toisaalta tehdashallinnon normistossa se merkitsisi työyhteisön ulkopuolelle joutumista. Tuotannonohjauksessa mainitaan epävirallinen ohjausermi, 'negatiiviset ryhmät', joiden sijoituspaikka tehdashallinnon organisaatiossa on lähinnä tuulikaappi.

Huomionarvoista on se, että ryhmätyöskentelyorganisaatioissa itse työorganisaatio hierarkkisena asetelmana tulee sekä työntekijöiden että johdon ja esimiesten pohdinnan kohteeksi. Työntekijät ovat miettineet esimerkiksi sitä, mikä keskinäinen suhde on päätöksenteolla ja vastuun kantamisella. Myös asiantuntijuus asettuu kysymykseen: merkitseekö asiantuntijuuden korostaminen sitä, että halutaan säilyttää oma asema organisaatiossa.

Kun halutaan hieman irti alistavasta hallintomallista, voidaan kesken yhteisen ymmärryksen etsimisen todeta:

Työntekijä C: Asioita voi hoitaa esimerkillisesti tai merkillisesti.

Työntekijä A: Vapaus on vastuuta.

Johtaja: Olipa hienosti sanottu. (T1/R2)

Itse asiassa näyttää siltä, että huolimatta mataloituneesta ja joustavoituneesta organisaatiosta tehdashallinnon sisäisten erojen määrä on kasvanut. Organisaatiossa on sekä vanhoja että uusia eroja – uutta on asioiden tulkitsemisen tapa ja niiden ajatuksellinen hallinta. Puhutaan resursseista, joustosta, tie-

doista ja taidoista sekä erilaisuuden sietämisestä kuten kahvin väkevyyydestä tai teen vahvuudesta. Tämä ei merkitse, että tayloristisessa tehdashallinnossa käyty keskustelu kyttäämisestä, kateudesta ja toisen siivellä kulkemisesta olisi jotenkin epäpätevää tai sopimatonta. Tehdashallintomallin sosiaalisissa suhteissa neuvotellaan, mikä on hallintomallin sisällä pätevää ja mikä ilmentää rakenteen oikeutusta ja sosiaalisten suhteiden luonnetta. Kysymys 'sopi- vuudesta' puolestaan koskee hallintomallin sisäiseen, neuvottelujen kohteena olevaan normijärjestelmään sisältyviä asenteita ja arvoja.

Joustava tehdashallinto ei siis ole anomalinen tila, vaan se on sosiaalisesti järjestynyt. Osa tayloristisen tehdashallinnon normeista on yhä läsnä, osa on saamassa uusia merkityksiä. Niiltä osin kuin joustavan tehdashallinnon monimerkityksiset erottelut synnyttävät ristiriitaisia sosiaalisia suhteita, yksilö voi kokea yhteisön epävakaa merkityksenannot hänet ulossulkeviksi ja oman asemansa yhteisössä kaksinkertaisesti alisteiseksi. Taylorismi on tavallaan pettänyt yksivaihetöntekijän eikä joustavuuskaan edistä subjektiksi tuloa. Näyttää siltä, että sosiaalinen järjestyneisyys ja siinä organisaation uudenlainen hierarkisoituminen toteuttaa itsensä (vrt. Ames 1995). Joustava tehdashallinto ja työyhteisö hyväksyy yksivaihetöntekijän, mutta hänelle jäävä sosiaalinen liikkumatila on hyvin suppea.

Mikä on se yhteinen sosiaalinen kenttä, jolta joustavan tehdashallinnon neuvottelutilannetta voisi tarkastella? Mistä keskustelussa yhteisesti oikeastaan puhutaan – paitsi tietenkin 'joustavuudesta'? Uusien työorganisaatiosovellusten toteutumisehtoja tutkiessaan Alasoini (1990) on esittänyt kriittisen huomion siitä, onko joustavuuden tavoitteena ammatillisten taitojen hyödyntäminen vai asenteiden muokkaaminen uusia kilpailuoloja vastaavaksi. Tässä esitetyn ja Kulta-projektin muun ryhmäkeskusteluaineiston perusteella kysymys on molemmista. Neuvotteluosapuolet pohtivat omia sekä toisten asenteita ja arvoja (ymmärrystä ja tulkintaa yhteisestä normijärjestelmästä): mitä joustolla tarkoitetaan. Yritysjohdon edustajat ovat toistuvasti nimenneet 'asenteet' uusien yhteistyö- sekä yhteistoimintasuhteiden esteiksi. Työntekijät puolestaan tulkitsevat tätä johdon puhetta ikään kuin heiltä puuttuisi jokin tulevaisuuden ammattiin tarvittava ominaisuus kuten näppäryys.

Työvoiman käyttö joustavassa tehdashallinnossa on valikoivasti laaja-alaista (Kern ja Schumann 1984; Alasoini 1990; Julkunen 1987). Ilmeistä on myös, että työvoiman käytön ja yhteistyön uudenlainen organisoiminen työorganisaation keskeiseksi elementiksi on tuotantotavoitteiden kannalta rationaalista. Kiistanalaiseksi sen sijaan jää, kuka uudella tavalla rationalisoidussa tuotannossa on yksiselitteinen hyväksikäyttäjä ja kuka yksinomainen hyötyjä – jos asian 'subjektivoi'. Uuden tuotantomallin toteutuma on monimerkityksinen, kuten Julkunen (mt., 272) on todennut. Lisäksi lähes väistämättä johtopäätös on, että hierarkkisten rakenteiden jatkuvuus (vrt. mt., 274) on



uusien työorganisaatiomuotojen toteutuksessa keskeistä. Joustavan tehdashallinnon keskusmuuri on sama kuin tayloristisen tehdashallinnon.

## Johtopäätökset

Tayloristinen tehdashallinto ei tarjoa tulevaisuuden perspektiivejä, joustava tehdashallinto lupaa enemmän ja jotakin uutta. Kaikki se, mitä on hahmoteltu joustavan yrityksen mallissa, on tekstiili- ja vaatetustehtaissa jokapäiväistä arkea. Joustavuus on osa niistä keinoista, joita on käytetty yritysstrategian tasolla. Sitä ei kuitenkaan voi pitää tuotannon organisoinnin ylitsekäyväenä tavoitteena. Joustavuuden sisälläkin ollaan joustavia. Mikäli joustavuudella tarkoitetaan työntekijöiden osittaista itsenäisyyttä työssä (liikkumavapaus tai oman harkinnan käyttö), on selvää, että joustavuus on työntekijöiden työssä toteutunut eri asteisesti sekä linjaorganisaatioissa että ryhmätyöorganisaatioissa. Ammatillisuuden ja yhteistyön kannalta katsottuna on oikeastaan hämmästyttävää, että joustavuuden – tässä lähinnä tehtäväjouaston – toteutumisen ehtona eivät niinkään ole työn organisoimisen tavat kuin vastuiden jakamisen ja päätöksen tekemisen käytännöt.

Joustava toiminta työtehtävien ja johtamisen käytäntöjen tasolla toteutuu sekä erikoisosaamiselle perustuvassa että laajempialaisille tehtäville perustuvassa työorganisaatiossa. Mikäli tehtäväjoustoja toteutetaan tayloristisen tehdashallinnon puitteissa, työntekijöiden keskinäinen yhteistyö on työn kulkua turvaavaa rattaiden öljyä. Se jää kuitenkin vaille palkitsevuutta, sillä taylorismi tunnistaa vain yksilöiden suoritukset. Jos työn organisoinnin käytännöt eivät palkitse työntekijöiden omaehtoista yhteistyötä, voidaan tehtäväjoustoja pitää lähinnä uustaylorismina tai joustavana taylorismina (Berggren 1980). Tayloristinen tehdashallinto saa siinä tapauksessa vain muodikkaana pidetyn ulkokuoren, jonka sisällä taylorismin hierarkkiset erot uusinnetaan ja 'joustavuuden' myötä tuotetaan uusia, entistä hienosyisempiä eroja sosiaalisiin suhteisiin. Sosiaalinen kenttä jäsentyy uudeksi, mutta erot kasvavat.

Tärkeämpää kuin työn organisoinnin tapa näyttää olevan se, kuinka tuotannonohjauksen välittämät yrityksen kokonaistavoitteet on tehdashallinnon sosiaalisissa suhteissa tulkittu. Tästä tulemme kysymyksiin, jotka koskevat työntekijöiden suostumista ja sitoutumista, mutta yhtä hyvin johdon kannalta on kyse suostumisesta uudenlaisiin yhteistoimintamuotoihin. Hierarkiaan ja byrokraattisiin kontrollimekanismeihin perustuvat johtamistavat estävät näkemästä joustavuuden ja työn kehittämisen mahdollisuuksia. Retorinen joustavuusjohtaminen tulkitaan tayloristisen tehdashallinnon viitekehyksessä alistavaksi vallankäytöksi ja yksiselitteiseksi pyrkimykseksi intensivoida työtä. Mikäli joustavuus merkitsee työntekijöille tosiasiallista liikkumava-

pautta ajassa ja tilassa, on todennäköistä, että tehdashallinnon sosiaalisten suhteiden tasapainossa tapahtuu siirtymä kohti toisenlaista työvoiman käytön mallia. Siinä työntekijät voivat tuntea itsensä vähemmän alistetuiksi ja siinä heidän työnsä inhimillistyy ja eheytyy.



## 6. Yhteiseen hyvään ponnistava sisarkunta

Yritysjohdon näkökulmasta on tärkeää, että ompelijat tekevät työnsä tehokkaasti. Mutta mikä on heille itselleen tärkeää? Minkä merkityksen ompelijat antavat työlleen, jota ei yleisesti ottaen arvosteta korkealle ammattien joukossa, vaan pidetään ‘yksinkertaisena käden taitona ja vaihetyönä’? Mitä muuta tiedetään vaatetusteollisuuden naistyöntekijöistä kuin että he ovat ahkeria ja huolellisia, näppäriä ja nopeita yksitoikkoisessa työssään sekä saavat teollisuuden pienintä palkkaa? Ei kovinkaan paljon, sillä vaatetusteollisuuden naisten elämismaailmasta eli heidän eletystä kokemuksistaan ja heidän tavastaan jäsentää työtään ja elämäänsä ei juuri olla laajemmin kiinnostuttu. Seuraavassa on tarkoitus paneutua juuri tähän alueeseen.

Miten merkityksiä tutkitaan? Tutkimukseni kuuluu sosiologisen kulttuuritutkimuksen lajityyppiin, joka on saanut vaikutteita etnometodologiasta. Tällä tarkoitetaan arkitiedon, menettelytapojen ja ajatuskulkujen tutkimista, joilla tavalliset yhteiskunnan jäsenet ymmärtävät elinolojaan, toimivat niissä ja vaikuttavat niihin. Siihen kuuluu ymmärtävä ja tulkitseva tutkimusote, jonka lähtökohtana on yhteiskunnallisen maailman merkityksellinen luonne. Etnometodologisessa tutkimuksessa arkiymmärryksen ‘tässä ja nyt’ -merkityksistä pyritään rakentamaan niin sanottuja toisen asteen tulkintoja, tyypitettyjä malleja sosiaalisen toiminnan ymmärtämiseksi. (Heritage 1996, 18, 61).

Kyse ei ole pelkästään kielellisistä merkityksistä, jotka ovat vain merkityksen erityistapaus. Tutkimuksessa merkitykset syntyvät mielistä, joina tutkimuskohde tutkijalle paljastuu. Merkitykset ymmärretään sen yhteyden kautta, joka rakentuu tutkijan ja tutkimuksen kohteen yhteisestä maailmassa olemisesta. Merkitykset eivät ole irrallisia yksiköitä tai muodollisesti tarkasteltavia rakenteita, vaan suhteita, merkityskokonaisuuksia. Tutkija on tutkimuksessa ikään kuin ‘lukemassa’ näitä suhteita tavalla, jossa hän tunnistaa tutkittavan merkityksenantotavan, mutta pitää samalla sen erillään omasta merkityksenantotavastaan. (Varto 1992, 12–21).

‘Tuntematon’ vaatetustyöntekijöiden oma kokemusmaailma oli kiinnostukseni kohteena työskennellessäni 1980-luvun jälkipuolella Tekstiili- ja Vaatetusteollisuuden Työntekijöiden Liiton jäsenlehden Toimikkaan toimittajana. Siksi oli luontevaa, että yritin katsoa organisatorista muutosta naistyöntekijöiden näkökulmasta siirryttyäni Tampereen yliopiston Työelämän

tutkimuskeskukseen tutkijaksi vaatetusteollisuuden työorganisatorista muutosprosessia kartoittavaan tutkimushankkeeseen.<sup>13</sup>

Käytän tässä tekstissä naisten työntekijöiden näkökulmaa kriittisenä rakenteena ja arvioin sen avulla ryhmätyöhön perustuvan työorganisaation sovelluksia kolmessa tuotannoltaan, sijainniltaan ja yrityskulttuuriltaan erilaisessa vaatetustehtaassa. Seurasin yritysten muutosprosessia vaihetyöstä ryhmätyöhön ensin toimittajana ja sitten tutkijana vuodesta 1991 lähtien viettämällä toistuvasti useita eripituisia jaksoja näissä tehtaissa. Havainnoin työntekijöiden ryhmätyötä ompelukoneiden vieressä yrittäen tutustua heihin sekä oppia heidän tapaansa suhtautua tehtaaseen, työhönsä ja toisiinsa, heidän tapaansa työskennellä ja olla keskenään. Keskustelin ja haastattelin yritysten eri henkilöstöryhmien edustajia eri tilanteissa yksin ja ryhmissä. Tavoitteenani on ollut rakentaa haastateltavieni kanssa pitkäaikainen ja luottamuksellinen vuorovaikutussuhde. Aineistoon kuuluvat myös kolme yritysten yhteistä työkonferenssia ja yrityskohtaiset kehittämispäivät kahdessa yrityksessä, joissa yrityksen eri tasoja edustavat toimijat kohtasivat toisensa. Taustalla on myös vuonna 1991 kerätty kyselytutkimusaineisto, joka on raportoitu erikseen (Lavikka 1992).

Tutkimusajankohtana vaatetustehtaat olivat keskellä laajaa ja syvää muutosprosessia, joka ei koskenut vain työorganisaatiota vaan yritysten koko toimintatapaa. Ne joutuivat taistelemaan olemassaolostaan Neuvostoliittoon suuntautuneen mittavan, massatuotantoon perustuneen vaatetusviennin tyrehdyttyä vuosikymmenen vaihteessa. Samaan aikaan Suomen talouteen iski syvä ja pitkäaikainen lama. Kymmenessä vuodessa vaatetusteollisuuden volyymi putosi alle neljännekseen.<sup>14</sup> Yritysten oli lyhyessä ajassa orientoituttava tiukan kilpailun länsimarkkinoille, joilla saattoi selviytyä vain erikoistuneilla, yksilöllisillä ja laadukkailla tuotteilla. Se merkitsi siirtymistä pitkistä teollisista sarjoista lyhytsarjaiseen nopeiden toimitusten tuotantoon. Ajankohdan taloudellinen imperatiivi oli siten yrityksen selviytymiseen tähtäävä; voiton tekemisen vuoro tulisi sitten kun yritys olisi kuivilla. Naisten työkuultuuri, jota tutkimuksessani yritän ymmärtää, tulkita ja kuvata, asettuu myös tähän selviytymispyrkimyksen kehykseen. Työntekijöiden huolena on työnsä

---

<sup>13</sup> Tämä tekstini on tulosta tutkimushankkeesta, joka koostuu useista erillisistä tutkimusprojekteista: "Osaaminen vaatetusteollisuudessa" 1991-1993, "Yhteistoiminta ja muutoksen hallinta kulutustavarateollisuudessa" 1994-1995 (Kulta-projekti) ja "Joustava toiminta kulutustavarateollisuuden muutospolitiikana" 1995-1997 (Kulta-projekti). Se perustuu tästä tutkimusaineistosta kirjoittamaani vaatetusteollisuuden naisten työkuultuuria käsittelevään väitöskirjaan (Lavikka 1997).

<sup>14</sup> Vaatetusteollisuuden tuotannon volyymi putosi vuoden 1985 100 prosentista 22 prosenttiin vuoteen 1995 tultaessa (Vaatetusteollisuuden vuosikirjat 1986 ja 1996).

ja toimeentulonsa säilyttäminen, johon liittyy ponnistelu yrityksen selviytymisen puolesta.

Tutkimukseni lähtökohta on, että naisten ja miesten elämismaailmat ovat sukupuolen mukaan erilaisia ja niistä aukeaa erilainen kokemusmaailma, jossa erilaiset kokemukselliset lähtökohdat nostavat eri asiat ongelmallisiksi ja tärkeiksi. Kokemusmaailmaan vaikuttavat myös muut tekijät kuten yhteiskuntaluokka, ikä ja koulutus. Tutkimuksestani tekee naistutkimusta se, että otan huomioon miesten ja naisten elämis- ja kokemusmaailmojen erilaisuuden ja otan vakavasti naisten identiteetit, kokemukset ja intressit.

## **Ompeleminen naisten työnä**

Ompelemista on perinteisesti pidetty naisten työnä kotona ja kodin ulkopuolella. Niinpä ei olekaan yllätys, että lähes kaikki vaatetusteollisuuden suoritavat työntekijät ovat naisia. Alan harvat miestyöntekijät toimivat ammateissa, joissa korostuu teknisyyttä. He ovat tavallisimmin mekaanikkoja tai koneleikkaajia.

Vuosisadan alkupuolen Suomessa vallitsevana ideologisenä tavoitteena oli, että naiselle sopiva työkenttä oli toimia päteväenä ja säästäväisenä kodin hoitajana ja lasten kasvattajana. Kuitenkin jo silloin oli tunnustettava, että erityisesti työväenluokan naiset joutuivat köyhyyden vuoksi turvautumaan kodin ulkopuoliseen työhön. Ammatit, joita heille pidettiin sopivina, olivat palvelus perheissä sekä ompeleminen. Kotitalous ja käsityöt kuuluivat tyttöjen opetusohjelmaan kansakoulussa. Kun Suomen ensimmäiset naisille tarkoitetut ammattikoulut syntyivät 1920-luvun lopulla, niihin perustettiin tavallisesti kolme linjaa: pukuompelu, liinaompelu ja kotitalous. (Kaarninen 1995; Sulkunen 1989, 14–44; Vattula 1989; Oittinen 1989; Kaarninen 1989).

Vaatetusteollisuuden kasvu Suomessa vauhdittui sisällissodan jälkeen 1920-luvulla, jolloin alkoi syntyä markkinoita teollisesti ommelluille valmisvaatteille ja liinavaatteille. Ompeleminen siirtyi muotiliikkeiden yhteydessä toimineista verstaista ja kodeista yhä enemmän laitoksiin, joissa työ oli organisoitu teollisesti, ja joissa käytettiin ompelukoneita. (Hjelt 1908; Kruuden vuosikymmenen Luhta-linjat 1967; Näreikkö ja Takalo 1986, 106–130, 164–181.) Kasvava vaatetusteollisuus saattoi silloin hyötyä ammattikoulutuksen saaneesta naistyövoimasta.

## Naisten työkulttuuri tutkimuksen kohteena

Vaatetusteollisuuden naistyöntekijöiden työkulttuuri on hiljainen ja vailla silmään pistäviä muotoja oleva tutkimuskohde. Se piiloutuu virallisen, äänekkään ja näkyvän taakse tehtaissa. Naisten työkulttuuri tulee esiin naisten tavoissa työskennellä ja olla keskenään, esimerkiksi pyrkimyksenä harmoniaan ja viihtymiseen työympäristössä, suhtautumisessa työhön, ihmisiin ja työyhteisöön. Naiset joutuvat ikään kuin rakentamaan oman tilansa tehtaiden miehiseen maailmaan ja kehittämään omat selviytymisstrategiansa ympäristössä, jossa he ja heidän saavutuksensa pysyvät jossakin mielessä näkymättöminä.

Teollisten organisaatioiden syntyä on ohjannut miehinen ymmärrys siitä, mikä on rationaali ja tehokas tapa järjestää tuotanto. Näin on myös vaatetusteollisuudessa, jota kautta sen historian ovat johtaneet etupäässä miehet. Naisten paikka on ollut enimmäkseen alimmalla portaalla, jossa on tehty suorittava työ. Voidaan siten väittää, että myös teollisella organisaatiolla on miehinen sukupuoli. Se heijastaa miehistä näkökulmaa maailmaan ja toimintaan. Samoin ymmärrys siitä, miten tehtaan käskyvaltasuhteet on järjestetty, mitä merkityksiä liitetään uraan, ammattiin tai työpaikkaan, on miehisesti sukupuolittunutta. Miehinen kulttuurinen ymmärrys johtajuudesta, kilpailusta ja reilun pelin säännöistä ohjaa käsityksiä ja käytäntöjä siitä, mikä on sopivaa tai tehokasta teollisessa tuotannossa. Nainen ja naiseus asettuvat tässä sosiaalisessa ja symbolisessa järjestyksessä alempiarvoiseksi 'Toiseksi'. (Davies 1995, 17–43; Harlow ja Hearn 1995)

Historiallisuuden lisäksi ymmärrykseni naisten työkultuurista lähtee ajatuksesta, että naiset kasvatetaan ja he oppivat naisiksi aivan samoin kuin miehet oppivat miehiksi. Tytöt ja naiset omaksuvat kulttuuriset koodit ja vaatimukset, joita ympäristö naiseuteen liittää. Näin he sosiaalistuvat asemaansa perheessä, koulussa, ystävyys- ja rakkaussuhteissa ja työelämässä. Naiset toteuttavat kulttuurista hyvän naisen mallia työelämässä kuten muusakin elämässä omaksumalla naiselle sallittuja identiteettejä, joiden avulla he voivat luottaa saavuttavansa ympäristön hyväksynnän sukupuolensa edustajana. (Davies 1995, 17–43; Gilligan 1982, 5–23.)

Naiseuden ja mieheyden kulttuurisiin koodeihin on rakennettu sisään myös erilaisia sukupuolta koskevia stereotypioita kuten mies/vahva – nainen/heikko, mies/järkevä – nainen/tunteellinen, mies/aktiivinen – nainen/passiivinen, mies/rohkea – nainen/arka, ja lista jatkuu edelleen samankaltaisilla hierarkkisilla vastakohtapareilla, joissa mies voittaa ja nainen häviää. Nainen ja mies ymmärretään niissä ominaisuuksiltaan toistensa vastakohdiksi sen sijaan, että todettaisiin yksinkertaisesti, että sukupuolet eroavat toisistaan. Ajateltaessa ketä tahansa elävää naista ja miestä, huomaamme, että kulttuuriset stereotypiat eivät päde. Silti ne ohjaavat ajattelua ja käyttäyty-

mistä, niin syvään juurtuneita ne ovat yhteiskuntaan, kieleen ja kulttuuriin. Voidaan siten sanoa, että symbolisessa järjestyksessä sukupuoli ero saa ilmaistun, johon on rakennettu sisään naista uhraava suhde (Kristeva 1995, 201–224).

Naisten työkulttuuria ei voi tulkita pelkästään työn ja työyhteisön kautta, vaan sen ymmärtäminen edellyttää naisten elämän yksityisen ja julkisen alueen kattavan kokonaisuuden ymmärtämistä. Naisten elämä on kokonaisuus, johon kuuluu yhtä hyvin koti arjen jatkuvuutta turvaavine, reproduktiivisine velvollisuuksineen ja askareineen kuin produktiivisuus, työsuoritus työpäikällä sekä liittyminen työyhteisöön. Arkirutiinit voi nähdä jatkuvana kompromissien tekemisenä näiden alueiden asettamien vaatimusten välillä. Yksilö ei kuitenkaan jakaudu yksityiseen ja julkiseen sektoriin vaan on kokonainen persoona, joka joutuu näistä elämänsä erilaisista aineksista ja kokemuksista muokkaamaan identiteetin, jossa eri alueet yhdistyvät edustaen kulttuurista ideaalia työtätekevästä naisesta, joka on yhtä aikaa pätevä työntekijä ja hyvä työtoveri, äiti ja vaimo, sisar ja tytär, hyvä naapuri ja ystävätär. (Rantalaiho 1986b, 19–50; Strandell 1984, 203–299; Westwood 1984, 1–39).

Liisa Rantalaiho (1986b, 41) näkee tuottamisen eli produktion, ja uusintamisen eli reproduktion, naisten uutta luovan toiminnan alueina, jossa molemmissa naisella on tuottajan rooli. Paitsi työsuorituksia nainen tuottaa sosiaalisia siteitä ja suhteita, tunteita, synnyttää, hoitaa ja kasvattaa lapsia. “Toisten ihmisten tarpeisiin suuntautuva, empaattinen kommunikaatio voidaan ymmärtää naisten erityiseksi tuotantovoimaksi eikä pelkästään alistumisen psyykkiseksi strategiaksi”, Rantalaiho kirjoittaa.

Vaatetustehtaiden ryhmiin organisoitu työprosessi käyttää hyväkseen tätä naisten erityistä tuotantovoimaa. Ryhmätyö edellyttää yhtä hyvin naistyöntekijöiden monipuolisia teknisiä ja käden taitoja kuin ihmissuhde- ja vuorovaikutustaitojakin, toisten ihmisten huomioonottamista, välittämistä ja kykyä kantaa vastuuta kokonaisuudesta.

## **Erilaiset rationaliteetit**

Jäsennän yrityksen sisällä vaikuttavaa ihmisten toimintaa rationaliteettien avulla. Olen löytänyt tutkimissani yrityksissä kolme erilaista rationaliteettia, joita ovat yrityksen edustama taloudellinen rationaliteetti, sille vastakkainen ammattiyhdistyksen taloudellinen rationaliteetti sekä näistä molemmista poikkeava naistyöntekijöiden työkulttuuria jäsentävä, yhteisöllisyydestä nouseva emotionaalinen rationaliteetti. Kaksi ensin mainittua edustavat maskuliinista kulttuurista jäsennystä, kolmas on naisten työkulttuurista nouseva vaihtoehtoinen organisoiva periaate.



Teollisen yrityksen toimintaa ohjaa pyrkimys tuottaa voittoa. Murros- tai lama-aikoina tämä rationaliteetti voi muuntua selviytymispyrkimykseksi. Uskotaan, että voitollisia tuloksia voidaan tehdä tulevaisuudessa, kunhan ensin on selviydytty käsillä olevista vaikeuksista. Taloudellinen rationaliteetti ulottaa tehokkuuden vaatimuksen läpäisevänä periaatteena koskemaan yrityksen koko toimintaketjua. Muun muassa ihmiset, tuotteet ja työmenetelmät nähdään välineinä taloudelliseen tulokseen pyrittäessä.

Ammattiyhdistys edustaa yrityksen sisällä taloudellista rationaliteettia, jonka intressit suuntatuvat rajoittamaan yrityksen pyrkimyksiä käyttää ihmisiä voitontavoittelun välikappaleina vaatimalla työvoiman käytölle tietyt ehdot ja tietyn palkkatason. Hyvinä aikoina etutaistelu korostuu, mutta murros- ja lama-aikoina ammattiyhdistyksen kiinnostus kohdistuu myös yrityksen selviytymiseen ja työpaikkojen säilyttämiseen. Historiallisesti ja kulttuurisesti yritys- ja ammattiyhdistystoiminnassa on kyse maskuliinisesta taloudellisesta kilpailusta, vastarinnasta ja etutaistelusta.

Naistyöntekijöiden työkuluttuuria jäsentää kolmas, edellisistä poikkeava organisoiva periaate, jota kutsun emotionaaliseksi rationaliteetiksi (Mumby ja Putnam 1992, 465–486) korostaakseni sen erilaisuutta. Kyse on ilmiöstä, joka on tullut esiin naisten työyhteisöistä tehdyissä tutkimuksissa myös vasturationaliteettina tai hoivarationaliteettina (mm. Rantalaiho 1985 ja 1986b; Korvajärvi 1990; 99–168; Rantalaiho ym. 1997, Rantalaiho 1997). Siinä korostuvat suhteet muihin ihmisiin, vuorovaikutus, yhteisöllisyys ja vastuun kantaminen kokonaisuudesta. Työn ja elämän merkitykset nousevat tästä kokonaisuudesta. Näillä merkityksillä naistyöntekijät korvaavat sen, että maskuliininen taloudellinen rationaliteetti ei yrityksessä sen paremmin kuin ammattiyhdistyksessäkään kykene tunnistamaan naistyöntekijöiden kokemusmaailmaa sekä siitä nousevia välttämättömiä ehtoja. Siksi maskuliininen taloudellinen rationaliteetti usein syrjäyttää naisten erilaiset intressit.

Yritysten muutosprosessi massatuotannosta joustavaan piensarjatuotantoon edellyttää toimintatapojen perusteellista uudistamista. Muutos nostaa erilaiset rationaliteetit esiin näkyvästi. Vakiintuneiden toimintatapojen vaihtuminen uusiin pysäyttää toimijat pohtimaan työtään, tavoitteitaan ja suhtautumistapojaan eteen tuleviin uusiin asioihin. Muutos käynnistää myös toimijoiden oppimisprosessin, jonka avulla hankitaan tarvittavat uudet taidot ja rakennetaan uuden tilanteen vaatima uusi identiteetti.

## **Kolme yritystä – kolme muutosstrategiaa**

Tarkasteluni kohteena olevat kolme vaatetusyritystä, Pukutehdas, Monituote-yritys ja Työvaateyritys, käynnistivät itseohjautuvan ryhmätyön ompeli-

moissaan vuonna 1989. Tuossa vaiheessa ryhmätyö alkoi vallata nopeasti alaa vaatetustehtaissa, jotka omaksuivat sen osaksi kriisistä selviytymisen strategiaansa. Jokainen näistä kolmesta yrityksestä kävi läpi myös konkurssin, mutta kaikkien toiminta kuitenkin pääsi jatkumaan uudella omistajapohjalla.

Työorganisaation muutos linjoissa tehtävästä ositetusta vaihetyöstä itseohjautuviin työryhmiin, jotka tekevät tuotteen tai tuotekokonaisuuden itsenäisesti alusta loppuun, on monitasoinen prosessi. Joustavaan piensarjatuotantoon tähtäävät muutokset tapahtuvat yhtä hyvin taloudellis-teknologisella kuin sosiaalis-kulttuurisella tasolla. Vakiintunut ja turvallinen murretaan, eri tasot joutuvat liikkeeseen ja tehtaan eri tehtävissä työskentelevät ihmiset joutuvat orientoitumaan epävarmuuden tilassa tuntemattomaan uuteen. Selviytymisen halu ja muutosvastarinta vuorottelevat ihmisten mielissä.

Työorganisatorinen muutos ei ole yrityksille helppoa edes taloudellisteknisellä tasolla. Valmista joustavuuden mallia ei ole, vaan jokainen yritys joutuu kehittämään omat ratkaisut omiin tarpeisiinsa. Kehittäminen etenee usein kokeilemalla, jolloin yrityksissä saattaa toimia useita erilaisia työorganisaatioita samanaikaisesti. Myös ulkoiset tekijät vaikuttavat prosessin etenemiseen. Suotuista markkinatilanne saa ottamaan useita askelia eteenpäin joustavuuden lisäämisen suuntaan, mutta kun lama iskee saatetaan palata takaisin kohti tuttua ja turvalliseksi koettua toimintatapaa.

Kuitenkin yrityksille on usein helpompaa hallita taloudellis-tekninen muutos kuin sosiaalis-kulttuurinen muutos, joka ikään kuin näkymättömänä punoutuu taloudellis-tekniseen muutokseen sekä muutoksen edellytyksenä että sen tuloksena. Muutoksen eri ulottuvuudet liikkuvat lisäksi erilaisella vauhdilla. Yrityksen sosiaalis-kulttuurinen muutos seuraa usein viiveellä taloudellisteknisen muutoksen jäljessä, totesivat amerikkalaiset Hawthorne-tutkijat klassiseksi muodostuneessa tutkimusraportissaan jo 1940-luvun lopulla (Roethlisberger ym. 1949).

*Pukutehdas* valitsi muutosstrategiakseen kertarysäyksen. Tehtaan koko ompelimo organisoitiin työryhmiksi muutamassa viikossa, mitä edelsi työntekijöiden kahden viikon koulutusjakso. Palkkaus muutettiin urakasta aikapalkaksi. Työntekijöiden työtehon seurannasta luovuttiin. Muutoksen toteuttamistapa heijastaa tehtaan yrityskulttuuria, jota leimaa luottaminen kotimaiseen tuotantoon, yrityksen omaan asiantuntemukseen ja osaamiseen.

Yrityksen tavoitteena oli, että tuottavuuden pitäisi saavuttaa ennen muutosta vallinnut taso puolessa vuodessa ja alkaa sitten nousta. Näin ei käynyt. Tehdas kävi uudelleen lähellä kaatumista, ja omistajat vaihtoivat yrityksen johtajia. Uusi johto otti sitten pari askelta taaksepäin. Muun muassa työntekijöiden työtehojen seuranta palautettiin ja aikapalkkaan perustuvaa palkkausjärjestelmää tiukennettiin ottamalla mukaan tuottavuuteen kannustava ele-

mentti. Nyt ryhmätyössä onnistuttiin yrityksen kannalta paremmin, työntekijöiden tehot alkoivat nousta ja ryhmien tuottavuus kohota. Talouden lama pakotti tehtaan kuitenkin vielä yhteen kipeään saneerauskierrrokseen kesällä 1993, jolloin kolmannes henkilökunnasta irtisanottiin. Joustava, suorituskyykyinen tuotanto, toiminnan leikkauksen takaamat kustannussäästöt sekä talouden vähittäinen elpyminen ovat vihdoinkin tuoneet kauan kaivatun menestyksen vuoteen 1996 tultaessa.

*Monituoteyritys* on edennyt ryhmätyön käyttöönotossa pienin askelin. Yritys totesi varsin aikaisin 1980-luvun puolessa välissä tuotantonsa joustavoittamistarpeen, johon pyrittiin ensin vastaamaan ottamalla käyttöön atk-ohjattava kuljetinjärjestelmä. Pian kuitenkin huomattiin sen jäykkyys ja kalteus yhä pienenevien sarjojen valmistuksessa. Yritys aloitti ryhmätyökokeilun kahdella viiden hengen työryhmällä ja totesi muutamassa kuukaudessa ryhmätyöorganisaation edut. Tehtiin päätös laajentaa ryhmätyötä vähitellen koko tuotantoon. Työntekijät saivat viikon koulutusjakson jälkeen harjoitella ryhmätyötä jonkin aikaa tuntipalkalla, mutta siirtyivät kuitenkin melko nopeasti tasapalkkaukseen perustuvaan ryhmäurakkaan.

Tehtaan hyvin alkanut kehittäminen katkesi yllättäen konkurssiin, josta yritys kuitenkin selvisi nopeasti jaloilleen. Monituoteyrityksen toimiva johto osti yrityksen konkurssipesältä, siihen yhdistettiin toinen yritys, ja lähes kaikki entiset työntekijät saivat jatkaa uuden yrityksen palveluksessa. Kahden yrityksen toimintojen yhdistäminen ja samanaikainen koko ompelimon ryhmätyöhön siirtyminen oli vaikea ja kivulias prosessi, mutta yritys selviytyi siitä. Uusi yritys laajensi voimakkaasti jo aikaisemmin aloittamaansa palkkatyövalmistusta halvan kustannustason maissa. Tutkimusjakson lopussa yritys teki hyvää taloudellista tulosta.

*Työvaateyritys* on kooltaan pienyritys kahteen muuhun verrattuna. Sen juuret ovat kauppiastoiminnassa, mikä myös näkyi yrityksen kulttuurissa. Yritys katsoi, ettei sen toimivalla johdolla ole aikaa eikä asiantuntemusta ottaa itse vastuulleen siirtymistä ryhmätyöhön. Prosessi annettiin konsultin hoidettavaksi. Yrityksen koko tuotanto leikkaamosta ompelimoon ja viimeistykseen organisoitiin muutaman hengen ryhmiksi ja palkkauksessa siirryttiin yksilöurakasta ryhmäurakkaan. Ryhmän tulos jaettiin jäsenille erityisen konsultin kehittämän tehokertoimen perusteella. Ryhmätyökoulutus järjestettiin alkuvaiheessa vain ryhmän yhdyshenkilöille, mikä vaikeutti ryhmähengen rakentumista. Lisäksi työntekijöitä eriarvoistava palkkausjärjestelmä haittasi ryhmien alkuunlähtöä.

Ongelmaksi muodostui erityisesti se, että yrityksen johto jäi sivulliseksi ryhmätyön myötä tapahtuneesta kulttuurisesta muutoksesta. Se johti ristiriitoihin, kun laman myötä tuli tarve leikata kuluja. Yritys joutui kamppailemaan laman kurimuksessa epäedullisen rahoitusrakenteensa kanssa ja taiteili

kuin veitsen terällä useita vuosia. Tuotantoa siirrettiin halvan kustannustason maihin ja rahoitusta järjesteltiin yritysostojen kautta. Vihdoin keväällä 1996 yritys joutui luovuttamaan ja tekemään konkurssin. Työvaateyrityksen osti iso vaatetusyritys, jonka yksikkönä Työvaateyritys jatkaa, tosin supistuneena.

Huolimatta muutosstrategioiden eroista kaikissa kolmessa tehtaassa yhteistä oli se, että toimintaa oli muutettava nopeassa tahdissa vastaamaan muuttuvien markkinoiden tarpeita. Se johti kaikissa tehtaissa ryhmätyökokeilujen aloittamiseen tuotannossa lähes samanaikaisesti. Yhteistä yrityksille oli myös toiminnan lopettamisuhkan realisoituminen konkurssiksi, josta kuitenkin selviytyttiin. Toimintaa ohjasi selviytymisen imperatiivi, joka suuntautui kustannussäästöjen etsintään ja erilaisten joustavuuden muotojen kehittämiseen.

## **Vastuun ja yhteisyyden työkuultuuri**

Tutkimuksen kenttätö ja aineiston tulkinta ovat edenneet kumulatiivisina siten, että olen voinut käyttää edellisessä vaatustehtaassa oppimiani asioita seuraavassa tehtaassa esittämällä osuvampia, tarkempia ja parempia kysymyksiä. Ymmärryksen naisten työkuultuurista on syventynyt käynti käynniltä, kierros kierrokselta. Seuraava esitys koostuu kolmesta tarinasta, jotka edustavat kolmea eri tehdasta. Kun esitän naistyöntekijöiden kokemusta koskevan tulkintani, noudatan samaa kumuloituvaa periaatetta. En toista seuraavan tehtaan tulkinnassa sitä, minkä esitin jo edellisessä, vaan pyrin tuomaan esiin sellaisia naisten työkuultuurin piirteitä, jotka lisäävät tulkintaan jotakin uutta. Kyse ei siten ole ensisijaisesti eri tehtaiden erilaisesta työkuultuurista, vaan pikemminkin naisten työkuultuurin erilaisista ulottuvuuksista olemassaolostaan kamppailevissa vaatetusyrityksissä.

## **Nauru luo tilaa**

Tämän kertomuksen tapahtumat sijoittuvat Pukutehtaaseen, suureen halliin, jossa työskentelee kolme isoa noin 40 hengen takkiryhmää. Kukin iso ryhmä on jaettu useisiin pienempiin (kolmesta yhdeksän hengen) ryhmiin. Käsikäytöiset kuljettimet kiemurtelevat salissa käärmeiden tavoin antaen kullekin takkiryhmälle muodon. Pienet työryhmät sijaitsevat kuljetinkäärmeen eri lenkeissä. Jokainen näistä funktionaalisesti järjestetyn linjan pienistä ryhmistä syöttää seuraavaa ryhmää samalla kun vastaa tietystä miesten takin työkonaisuudesta itsenäisesti.

Tarinat liittyvät kenttätöyövaiheeseen, jossa olen seuraamassa yhden ison takkiryhmän ensimmäisen lenkin työskentelyä. Ryhmässä työskentelee yhdeksän ompelijaa, jotka vastaavat takin ensimmäisistä kokoonpanovaiheista, välisilityksistä ja prässivaiheista. Ryhmän jäsenet ompelevat sivulevikkeen, ylä- ja alataskut, taskupussit, taskun läpät, avaavat taskunreiät, ompelevat erilaiset tuotteissa tarvittavat merkit ja prässäävät etukappaleen sekä läpät.

Jokainen ryhmän jäsenistä osaa erilaisia työvaiheita ja hallitsee erilaisia koneita, joita ryhmässä on tavallisista ompelukoneista ja prässeistä erikoiskoneisiin ja puoliautomaatteihin. He vaihtavat vaiheesta toiseen työn sujumisen vaatimusten mukaisesti tai saadakseen vaihtelua työliikkeisiin. Vaihtamispäätös tehdään itsenäisesti tai ryhmän kanssa neuvotellen.

Kullakin näistä eri ikäisistä naisista on oma persoonallinen tapansa suhtautua minuun. Jotkut ovat hiljaisia ja ujoja, toiset iloisia ja puheliaita, muuttamat avoimia ja itsevarmoja sillä erikoisella työläisnaisen tavalla, josta aavistaa, että hän on valmis myös puolustautumaan, jos tarvitaan. Aistin ilmapiiirin keveyden ja ryhmän jäsenten toinen toistaan tukevan virityksen, vaikkakin työ on kiireistä eikä heidän 'viikkopakettinsa' salli tarpeetonta seurustelua.

## 1. episodi

Olen palaamassa ompeluryhmään, kun lounastunnista on vielä muutamia minuutteja jäljellä ja löydän ryhmän jäsenet pitämässä kokousta. Ryhmän vetäjällä Maaritilla on käsissään vaate, jota hän vääntää ja kääntää puolelta toiselle. Toiset hänen ympärillään puhuvat ja nauravat.

Riitta (tutkija): Mitäs täällä tapahtuu?

Maarit: Katopas tätä. Sinikka (valmistuspäällikkö) juuri toi tämän meille korjattavaksi.

Näen Maaritin käsissä miesten smokki-tyyppisen takin. Siinä vaikuttaa olevan jotakin vikaa, joka pitäisi korjata, mutta korjaaminen näyttääkin olevan vaikea juttu.

Maarit: No varmaan se ukko ei voi tätä käyttää tällaisena. Korjattavahan se on. Me tässä juuri päätimme laittaa sen sivuun muhimaan, jos se vaikka korjautuisi itsestään.

Kun päätös on tehty ryhmän jäsenet menevät hyväntuulisina nauraen ja leikkiä laskien koneilleen ja aloittavat työnsä. (T1/HPK1/91)

Maaritin huumori auttoi hoitamaan vaikean tilanteen, jolla oli täydet mahdollisuudet puhjeta syytöksiksi ja syyllisyyden tunteiksi. Kyse oli ryhmän tekemän virheen korjaamisesta, joka kuuluu ryhmätöön laatuvarmuuteen. Nyt tilanne laukesi nauruun ja helpotuksen tunteisiin, sen sijaan että olisi ryhdytty käymään ahdistavia kärejä, kuka virheestä oli vastuussa.

Huomasin, että Maarit otti myöhemmin sopivan ajan tullen virheellisen takin esiin ja korjasi sen kaikessa hiljaisuudessa. Maaritin tulkinta vastuus-

taan ryhmän vetäjänä näytti olevan huolehtia ensi sijassa ryhmästä yhteisönä ja sen viihtyisästä työilmapiiristä. Laatuvirheen korjaaminen oli pikku asia, jonka saattoi hoitaa ilman melua ja muiden vaivaamista. Kuitenkin se, että asiaa käsiteltiin yhdessä, virhe tutkittiin yksityiskohtaisesti yhdessä, osoitti, että Maarit suhtautui laatuun täydellä vakavuudella ja halusi, että samaa virhettä ei tehtäisi toiste.

Toisessa kohtaamassani ryhmän naurutilanteessa on kenties vielä enemmän syvää merkitystä.

## 2. episodi

Maarit ja Maija keskusteleivat työpäivän päättyessä kanssani tavasta, jolla he seuraavat päivän työtavoitteen toteutumista. Maija työskentelee ryhmän viimeisessä työasemassa. Hän lyö mekaaniseen laskijaan jokaisen tuotteen, joka läpäisee hänen työpisteensä. Tänä heidän tavoitteensa on 244 kappaletta, ja he ovat selviytyneet siitä. Työpäivän päätteeksi Maija antaa numeron Maaritille, joka tiedottaa siitä ryhmän jäsenille ja valmistuspäällikölle.

He seuraavat viikkotavoitteensa, niin sanotun 'viikkopaketin', toteutumista tarkkailemalla ison keltaisen paperilapun etenemistä kuljettimella. Lappu on kiinnitetty sen tekeillä olevan tuotteen hihaan, joka on viimeinen viikkopakettiin kuuluvista tuotteista. Tällä viikolla heidän pitäisi saada valmiiksi 735 puvun takkia isosta ryhmästä. Jokainen ryhmän jäsen seuraa tätä paperilappua silmä kovana, sillä sen etenemisestä riippuu heidän tuotantopalkkionsa. Heidän pelkonsa ja toiveensa keskittyvät tuohon paperilappuun. Olen havainnut, että ryhmän mieliala nousee tai laskee riippuen tuon paperilapun etenemisestä.

Maija (antaen muistiinpanonsa Maaritille): Voi kauhee, kuinka päätäni särkee, ja niskanikin on jäykkä, ihan tunnoton. Minun on varmaan mentävä huomenna lääkäriin. Tää alkaa käydä kestäättömäksi.

Maarit (alkaa laskea leikkiä): No sitten voisinkin yhtä hyvin ottaa vasaran ja naulata tän paperin sinun niskaasi. Voisit sitten kipaista läpi ryhmän, niin että kaikki saisivat tietää päivän tuloksen.

Maija ja Maarit alkavat nauraa kyöneleet silmissään ja yrittävät kehittää vielä eteenpäin tätä uutta tiedonvälityssysteemiä. (T1/HPK1/91)

Ajattelen, että he nauravat itselleen. Heidän ironiansa, sillä sitähan se on, kohdistuu siihen, että he ovat niin halukkaita hyväksymään asemansa ja stressaavan palkkiojärjestelmän, jotka kuitenkin aiheuttavat heille usein sietämätöntä kipua. Yhteisessä naurussa todetaan tilanne: elämä on kovaa ja ihmiset hulluja, mutta parasta on jotenkin yrittää elää sen tiedon kanssa.

Nauru luo tilaa, tuo raikasta ilmaa, tunteen vapaudesta ja yhteisestä ymmärryksestä keskellä ankaraa työtä ja kiirettä. Nauru on kivun hallintaa. Hyvän naurun jälkeen on hetken helpompaa. Tässä työryhmässä huumori ja nauru yhdistyneenä herkkiin emotionaalisiin tuntosarviin olivat Maaritin

keino suoriutua vetäjän tehtävästä. Huumorin ja naurun avulla hän pystyi pitämään ryhmän koossa ja toimintakykyisenä sekä ylittämään tilanteita, jotka olisivat saattaneet muodostua ryhmää uhkaaviksi.

Ryhmä kohtasi vaikeita tilanteita päivittäin ja joutui kehittämään niihin ratkaisuja jatkuvana virtana, keskeisenä osana työprosessiaan. Seuraava esimerkki kertoo siitä, miten se tässä ryhmässä tapahtuu.

### 3. episodi

Leikkaamosta ompelimoon tavaraa tuova kuljetin on ollut tyhjänä koko aamun ja ryhmäläiset alkavat olla huolissaan tilanteesta. Heillä on vielä hiukan leikkuuta jäljellä, mutta he ajattelevat seuraavia työpäivän tunteja ja huomista. Maarit lähetetään tiedustelemaan Sinikalta, mikä leikkaamo vaivaa ja milloin sieltä olisi tulossa tavaraa.

Maarit palaa ryhmään ja selittää tilanteen. Selviää, että kankaat, joista he odottivat leikkuuta ovatkin jumissa lentokentällä Sveitsissä.

Maarit: Leikkaamo on ottanut uuden tilauksen työn alle, mutta kestää ainakin muutamia tunteja, ennen kuin se saadaan leikatuksi. Mitä mieltä olette, miten me hoidetaan tämä? Minusta näyttäisi järkevältä, kun Pirkolta pian loppuu työ, että hän siirtyisi Maijan asemaan ompelemaan taskuja. (Maija oli sairaana.)

Kaikki ymmärtävät tilanteen heti ja ovat samaa mieltä. He tietävät, että muutaman tunnin päästä heidän täytyisi 'vähän polkasta', niin kuin sanonta kuului, pysyäksien viikkopaketin tavoitteessa.

Pirkko: Hyvä on. Mutta tähän tiedätte, että olen ommellut vain ylätaskuja, ja se on aivan erilainen vaihe kuin alataskut. Vie aikaa, ennen kuin totun siihen.

Maarit: Älä ole huolissasi. Vauhdilla ei ole väliä. Tärkeää on saada työtä eteenpäin seuraavalle lenkille. Ja minä voin näyttää sen vaiheen. Olen tehnyt sitä.

Riitta: Antaisitteko minulle luvan videoida tämän tilanteen?

Olin jo aikaisemmin puhunut heille aikomuksestani videoida heitä, jotta voisimme yhdessä pitää kokouksen, katsella videon ja samalla keskustella heidän työstään. He olivat suostuneet, mutta olleet samalla huolissaan viikkopaketistaan, jos aikaa kuluu hukkaan tällaiseen 'huvitteluun'.

Sovitetaan, että voisin kuvata, ja me voisimme katsella videon, kun pakollinen tauko työhön kuitenkin tulisi leikkuiden puutteen vuoksi hetken päästä. Pirkko ehkä kuitenkin tuntee itsensä hämmentyneeksi tästä erikoishuomiosta.

Alan videoida tilannetta, jossa Maarit seisoo Pirkon vieressä opastaen ja neuvoen otteita ja työvaiheen erityisiä vaatimuksia. Pirkko on yksi ryhmän monitaitoisimmista ja tehokkaimmista ompelijoista, ja hän näyttääkin oppivan nopeasti. Tärkeää on välttää ylimääräisiä liikkeitä. Liikeradat eivät saa olla myöskään liian laajoja, erilaiset kappaleet pitää asettaa lähelle, jotta ne voi siitä helposti ottaa. Näin työvaiheeseen kuluu mahdol-

lisimman vähän aikaa. Minusta Pirkon tapaisen ammattitaitoisen ompelijan työn seuraaminen on kuin katsoisi balettia, jolla on täsmällinen koreografia ja liikkeiden rytmi.

Maarit on hyvä opettaja, tyyni ja selkeä ohjeita antaessaan. Pirkko näyttää onnistuvan hyvin. Heillä on yhteinen kieli, tai kommunikoimisen tapa, jossa ei ole montakaan sanaa, vaan viesti välittyy näyttämisen, käsien liikkeiden ja pienten rohkaisevien äännähdysten avulla, kuten: 'Näin juuri. Tällä tavoin. Hienoa.' Koko ryhmä pitää tilannetta silmällä ja ryhmän jäsenet ovat selvästi ylpeitä Pirkon ja Maaritin taidoista.

Mutta sitten tulee ongelma, joka katkaisee ompelun rytmin. Yksi taskun läppä on ka-teissa. Pirkko vähän hermostuu, etsii kadonnutta kankaan palasta, mutta ei voi löytää sitä. Maarit ja Leena ryhtyvät auttamaan etsimisessä, mutta tuloksetta. Se vie muutamia sekunteja. He tekevät yhteisen päätöksen luopua enemmistä etsinnöistä ja jättävät parit-toman taskun odottamaan, että kadonnut osa ilmaantuisi jostakin muusta leikkuunipus-ta. Pirkko rentoutuu ja saattaa jatkaa työtään.

Tilanteesta kuvattua videota katsellessa Maaritin ensimmäinen kommentti oli:

'Voi taivas, kuinka olen lihonut.' Naurunpurskahdukset kuuluivat kauas siitä tehtaan nurkasta, jossa videota katselimme. Keskustelu vyöryi iloisesti eteenpäin siten, että vä-lillä kaikki puhuvat samaan aikaan. He keskeyttivät vapaasti toinen toisensa puhetta jatkaen muiden lauseiden ja ajatusten kehittelyä. Näytti, että tärkeätä ei ollut se, mitä sanotaan, vaan sanomisen tapa. Se, miten sanotaan, näyttää kommunikoivan jotakin sa-nojan tunnetilasta ja suhtautumisesta muihin – ja se on juuri se viesti, jota naiset ovat herkistyneet kuulemaan.

Kun sovittu tunti on kulunut, naiset alkavat liikehtiä levottomasti ja katsoa kelloaan. Lauseet lyhenevät ja minuun päin suunnataan kysyviä katseita. Hauskuudesta huolimatta en pysty houkuttelemaan heitä pysymään kauempaa poissa 'viikkopakettinsa' äärestä. Seuraavana päivänä he kertoivat ylpeinä, että he olivat vähän 'polkasseet' ja saavutta-neet viikko- ja päivätavoitteensa huolimatta leikkaamon aiheuttamista ongelmista ja jär-jestämästäni viihteestä. (T1/HPK1/91)

Tämä episodi kertoo monia asioita naisten työkuulttuurista. Ryhmä toteuttaa siinä erityistä vastuun kulttuuria, jossa keskeistä näyttää olevan sitoutuminen ryhmälle uskotun työtavoitteen suorittamiseen edellytetyllä tavalla. Kun siitä suoriudutaan, ollaan iloisia ja ylpeitä.

Tässä ja edellisissä episodeissa tulee esiin naisten oma tila, naisten olemi-sen ja vuorovaikutuksen tapa, joka olennaisesti poikkeaa tehtaan muusta ti-lasta ja toiminnan tavoista. En löydä siitä henkilökohtaista kunniaa tavoitte-levia sankarittaria enempää kuin kilpailua yksilöllisistä palkinnoista tai suo-rituksista. Läsä on voimakas kollektiivinen "me", ryhmä yhteisönä ja "mei-dän" viikkopakettimme. Ryhmän jäsenten yksilölliset taidot lisäävät ryhmän taitoja ja niistä ollaan ylpeitä, mutta erottautumisen merkinä niitä ei pide-tä/suvaita. Ne saavat merkityksen ryhmän taitoina.



En myöskään löydä hierarkkista, vallantäyteistä johtajaa, vaan vetäjän, jonka ensimmäinen huoli on jäsenten viihtyminen ja hyvinvointi sekä ryhmän koossa pysyminen. Maarit ryhmän vetäjänä on omaksunut auttajan ja neuvojan roolin. Ihanneäidin tavoin hän kasvattaa, rohkaisee ja kannustaa ryhmän jäseniä, ja luo ryhmään sen jäseniä tukevan rennon hengen huumorinsa avulla. Erityinen piirre on hänen herkkyytensä ja taitonsa ihmisten ja tilanteiden käsittelyssä. Maarit kantaa vastuuta ryhmän työskentelystä kunnioittaen ryhmän jäseniä ja ottaen huomioon heidän tunteensa.

Työntekijänaiset eivät ole tottuneet ilmaisemaan itseään virallisissa yhteyksissä eivätkä omaksuneet tällaisen ilmaisun edellyttämää käsitteellistä kieltä. Ryhmän jäsenten käyttämä kieli ja naisten keskustelukulttuuri on naispuhetta, joka poikkeaa monin tavoin maskuliinisesta sanallisen informaation ja välineellisen esittämisen varaan rakentuvasta kommunikaatiosta. Kielen käyttämisessä ilmenevän sukupuolieron tutkimus jäsentää tätä naisten ja miesten erilaista suhdetta kieleen psyykkis-kulttuurisena erona, joka juontaa maskuliinisen ja feminiinisen 'tiedostamattoman' erilaisesta rakentumisesta. (Esim. Sellers 1991; Pearson ym. 1991; Cameron 1996).

Huomasin vaatetustehtaiden naisten puhetta kuunnellessani ja litteroituja tekstejä lukiessani, että aluksi naisten puheen informaatioisisältö saattaa näyttää alhaiselta ja sen ilmentämä ajattelu epäanalyyttiseltä. Puheessa ei juuri käytetä abstrakteja käsitteitä, vaan pikemmin se koostuu arkipäiväisyyksistä ja latteuksista. Naiset puhuvat usein toistensa päälle ja sisään, hyppäävät aiheesta toiseen niin, että ajatuksellisia siirtoja on vaikea seurata ja pysyä juonessa mukana. Vasta kun oivaltaa puheen metatason eloisuuden ja sen intensiivisen latautumisen merkityksillä, naisten puheesta alkaa erottaa monia mielenkiintoisia piirteitä ja viestejä.

Naisten puhetapahtumissa katse, äänen sävy, ilmeet, eleet ja ruumiin kieli ojentuvat kohti vastaanottajaa, tunnustelevat häntä hellävaroen ilmaisten joko sympatiaa, hyväksyntää, torjuntaa, pelkoa tai antipatiaa. Vastaanottaja puolestaan käyttää emotionaalista rekisteriään lähettäjän tarkoituksen, fyysisen ja psyykkisen tilan huomioimiseen ja siihen eläytymiseen. Vaikka sanotaisiin vähän, olennaiset viestit kuitenkin välittyvät ja ihmiset ymmärtävät toisiaan. Siten naisten työkulttuuri ilmaisee itseään ja merkityksiään jossakin määrin ei-sanallisessa muodossa, ja sitä puolta on mahdollista tutkia vain eläytymällä, omia tunteitaan käyttämällä ja tarkkailemalla.

Pukutehtaan yritysjohtajan johtamistavan ansio on, että naisten työyhteisöä ei pyritä rikkomaan eriarvoistavilla tai kilpailuttavilla palkkausjärjestelyillä tai johtamistavoilla, vaan yrityksessä on ollut viisautta toteuttaa muutosprosessia yhteistyössä henkilöstön kanssa ja kehittää muun muassa ryhmähengettä tukeva, aikapalkkaan perustuva palkkausjärjestelmä. Palkkaus on tosin sidottu työtavoitteeseen erityisellä tuotantopalkkio-osuudella, jonka viikko-

paketista suoriutuminen tuottaa, mutta palkkio tulee kaikille ryhmän jäsenille saman suuruisena.

Viisautta on myös se, että johto ei ole asettanut ryhmiin virallisia vetäjiä, jotka asemaltaan eroaisivat muista ryhmän jäsenistä. Mikäli ryhmästä nousee vetäjä, jonka ryhmä hyväksyy auktoriteetiksi, sen annetaan tapahtua ja vetäjä tunnustetaan. Näin ryhmään ei ylhäältäpäin pakoteta naisten työkuultu-  
rille vierasta hierarkkisen johtamisen mallia, vaan ryhmä saa johtaa itseään omalla tavallaan.

## **Naisten toiveiden nousu ja tuho – kertomus urakalle pääse- mstä**

Tämän kertomuksen näyttämönä on Monituoteyrityksen ahdas, sekainen ja kiireen täyttämä tehdassalin sydän, jossa viiden-kuuden hengen ompeluryh-  
mät sijaitsevat vapaamuotoisina muodostelmina. Teen havainnointikierrosta  
tehtaalla ja seuraan kunkin ryhmän työskentelyä yhden tai pari päivää. Om-  
pelimon tila on vetäytynyt kasaan viime vuosina, kun leikkaamo ja viimeis-  
tysosasto ovat paisuneet ulkomaisen valmistuksen kasvun myötä. Ryhmä-  
työn periaatteena on, että ompeluryhmä saa leikkuut, mallikappaleen ja  
-kortin työvaiheluetteloihin, joiden pohjalta se kokoaa itsenäisesti vaateen  
varastovalmiiksi, vastaa ryhmän työnjaosta, työnkulusta, tuotteen laadusta ja  
aikataulusta. Ryhmä myös tilaa itselleen mekaanikoilta kulloisenkin tuotteen  
tarvitsemat koneet ja sijoittaa ne työn kulun kannalta tarkoituksenmukaisella  
tavalla.

Ryhmän palkkaus on suoraa ryhmäurakkaa, jonka kaksiviikkoisen tilikau-  
den tulos jaetaan tasan ryhmän jäsenten kesken. Ryhmää hyvitetään suunnit-  
telu- ja organisointityöstä siten, että se saavuttaa sadan prosentin tehon 10  
prosenttia alemmalla tasolla kuin yksilöurakassa tapahtuisi. Työntekijöiden  
mielestä hyvitys on liian pieni lyhytsarjaisen ja alituisesti vaihtelevan mallis-  
ton valmistukseen. Tutkimusjakson eri yhteyksissä on tullut esiin työnteki-  
jöiden ja myös työnjohtajien käsitys urakatyön sopimattomuudesta ryhmä-  
työn palkkausmuodoksi. Tehtaan johtaja kuitenkin pitää kiinni urakasta. Seu-  
raavassa episodissa kuvataan sitä, miten urakka ryhmässä koetaan.

### **4. episodi**

Aloitan havainnointini tänään uudessa ryhmässä. Tapaan aamulla ensiksi ryhmän vetä-  
jän Mauran. Hän on alle kolmikymppinen nuori nainen, jonka asenne työhön näyttää  
olevan rauhallisen asiallinen, vaikkakin myös kriittinen kuten tulen myöhemmin huo-  
maamaan. Samalla asiallisuudella hän suhtautuu minun läsnäolooni ryhmässä.

Näyttää siltä, että Maura on ottanut tehdäkseen työn alla olevan vaateen vaikeimmat työvaiheet kuten taskujen ja vetoketjujen ompelemisen. Seuraan hänen työskentelyään koneelta toiselle, ja välillä vaihdamme muutaman sanan.

Ryhmä on aloittamassa 380 kappaleen erää sähkömiesten turvahaalareita, joissa on paljon erikoistaskuja, napituksia, kuminauhoja ja vetoketjuja. Vaatteessa on myös useita erikoisvahvistuksia kaipaavia kohtia, joihin tukitikkaukset tehdään erikoiskoneella. Ryhmällä on siten vaativa, "runsasminuuttinen" työ, johon kuuluu paljon erilaisia työvaiheita. He tarvitsevat siihen myös erikoiskoneita kuten trenssikonetta tukitikkaukseen ja nelineulakonetta leveiden kuminauhojen ompeluun.

Työ aloitettiin eilen ja sen pitäisi olla valmis neljässä päivässä. Ryhmä on ommellut tätä mallia kerran aikaisemmin muutama kuukausi sitten, joten ryhmätyön ehtojen mukaan he eivät saa siitä enää harjaantumiskorvausta urakkaansa, jota maksetaan ensi kertaa valmistukseen tulevan mallin opettelemisesta.

Ryhmällä näyttää olevan useita erilaisia epävarmuustekijöitä ja ongelmia käsillä. Ensiksin leikkuut olivat myöhässä. Heidän olisi pitänyt saada kaikki leikkuut ja tarvikkeet yhdessä mallikappaleen kanssa jo toissapäivänä eli päivää ennen urakan aloittamista, jotta he olisivat voineet kunnolla suunnitella työn ryhmässä. Toiseksi vetoketjuja puuttui vielä siinä vaiheessa, kun he olivat jo tehneet puoli päivää urakkaa. Kolmas ylimääräinen hankaluus tuli siitä, että haalarin takatasku, joka oli suunniteltu taskutusautomaatille, osoittautuikin sellaiseksi, että heidän oli tehtävä se käsityönä (manuaalisella ompelukoneella).

Huomasin, että mekaanikko tuli ryhmään aikaisin aamulla ja alkoi työskennellä nelineulakoneen korjaamisen parissa. Siinä on neljäs lisäongelma ryhmälle, konerikko. Kun mekaanikko lopulta lähtee, Maura alkaa ommella nelineulakoneella leveää vyötärön kuminauhaa haalareihin. Hän yrittää useita kertoja säätää kuminauhalle sopivaa kireyttä voidakseen saada vyötärölle tarkan mitan. Samalla kun Maura ompelee, hänen työtoverinsa Helena purkaa vieressä virheellisiä vyötäriä, joita konerikon seurauksena on syntynyt.

"Aina se on tällaista aluksi tämän koneen kanssa", Maura sanoo yrittäen säilyttää optimisminsa.

Kun Maura on ensin saanut vyötärölle sopivan tiukkuuden, hän ryhtyy sitten järjestelmään pikku pöytiä yhdeksi suuremmaksi tasoksi koneen ympärille, jotta ison haalarin käsittely sujuisi helpommin. Se on vaikeaa, sillä pöydät ovat eri korkuisia eikä niitä ole tarpeeksi. Kun hän jälleen alkaa ommella, valmiit kappaleet putoavatkin pöytien väliin ja häiritsevät rullaa, joka syöttää kuminauhaa koneelle. Maura hakee jostakin metallikorin kuminauharullan suojukseksi. Nyt työ vasta sujuu kunnolla, mutta aamua on kulunut jo lounastaukoon asti näissä askareissa.

Valitettavasti rauha on väliaikaista. Kun palaan ryhmään, mekaanikko on taas siellä korjaamassa samaa nelineulakonetta. Tällä kertaa kone tekee 'hyppytikkiä'. Nyt Mauran on pakko luopua ajatuksesta ommella vyötärökuminauhat nelineulakoneella, ja hän alkaa tehdä työtä tavallisella yksineulakoneella, vaikkakin se vie moninkertaisen ajan.

Seuratessani ryhmän kamppailua kaikkien näiden ylimääräisten urakka-aikaa vievien ongelmien kanssa huomaa, että myös ilmapiiri ryhmässä alkaa kiristyä sitä mukaa kun naiset tajuaavat olevan todennäköistä, että he eivät tässä mallissa pääse urakkaan, vaan he joutuvat ehkä tekemään työn takuupalkalla. Häiriöitä ja ongelmia ei nimittäin millään tavalla hyvitetä ryhmien urakkapalkkaan. Levottomuuden merkkejä alkaa näkyä. Äänet kovenevat, kasvojen ilmeet kiristyvät. Kun ryhmän jäsenet lopulta joutuvat varmuudella toteamaan, että päivä on pilalla eikä urakkatavoitteeseen päästä, heidän mielialansa laskee kiukusta masennukseen.

Nyt ei enää ole kiirettä, palkka on joka tapauksessa takuupalkan suuruinen tuntipalkka. Kuitenkin ompelijat jatkavat työtään samalla tai melkein samalla vauhdilla ikään kuin heidän olisi vaikeaa hidastaa sitä. Yritän lähteä haastattelemalla purkamaan tilannetta Mauran kanssa.

Riitta: Onko teille usein käynyt tällä tavalla?

Maura: Kyllä on. Tällä kertaa meillä oli hyvät mahdollisuudet päästä urakalle tällä tilikaudella, sillä olemme päässeet hyvään urakkaan parissa edellisessä mallissa. Tätä tilikautta oli jäljellä enää kaksi päivää. Nyt pelkäämme, että tämä malli, jonka me ilmeisesti joudumme tekemään takuupalkalla, pilaa mahdollisuutemme urakkaan tilikaudella. Nyt näyttää siltä, että saamme vain tuntipalkan koko kahden viikon tilikaudelta.

Riitta: Miltä se Sinusta tuntuu?

Maura: Olen ärtynyt. Tämä saa meidät kaikki näkemään punaista, ja sitten alamme kiljua toisillemme. (T2/RH3/91)

Episodissa tulee esiin naisten suhtautuminen heitä kontrolloivaan ja ahdistavaan palkkausjärjestelmään, joka kohtelee heitä aivan selvästi epäoikeudenmukaisesti. Vaihtelevien tilanteiden ja aikaa vievien ongelmien selvittäminen on jätetty ryhmän vastuulle osana ryhmäurakkaa. Työn suunnitteluun tarkoitettua kymmenen prosentin hyvityksen pitäisi kattaa myös ongelmien ratkaisemiseen käytetty aika. Idea, että ryhmä joustavalla töiden järjestelyllä pystyy eliminoimaan ongelmat ja pääsemään urakkaan, ei toteudu, jos ryhmään kaatuvat myös muiden osastojen kuten leikkaamon virheet, materiaalien myöhästymiset sekä konerikot. Kuitenkin näyttää siltä, että naiset vain kiukuttelevat toisilleen ja masentuvat sen sijaan, että he ryhtyisivät vastarintaan.

Seuraavasta jatkoepisodista selviää, että naiset ovat oppineet, että heitä ja heidän ongelmiaan ei oteta vakavasti esimiestasolla. Ratkaisun hakeminen 'ylhäältä' ei näytä hyödyttävän heitä vaan tuovan ainoastaan ajan hukkaa ja turhautumista. Ryhmä itse näyttää olevan ainoa taho, joka kykenee ottamaan vastuun ongelmien ratkaisemisesta.

## 5. episodi

Maura: Meiltä menee paljon aikaa näiden järjestelyjen hoitamiseen ja ongelmien selvittelyyn ennen kuin voimme alkaa urakkaa täydellä teholla. Useinkaan emme saa leikkuita ja tarvikkeita ajoissa. Tai sitten leikkuut eivät sovi toisiinsa tai merkkejä puuttuu. On sattunut kymmeniä kertoja, että olemme joutuneet juoksemaan ympäriinsä hakemassa ohjetta, miten pitäisi suoriutua työstä silloin, kun tällaisia puutteita on.

Riitta: Työnjohtajiltako te kyselette...?

Maura: Ei. Usein minun täytyy löytää tieto omin päin. Iinekselle (työnjohtaja) on pantu nykyisin niin paljon työtä, että hänellä ei käytännössä ole enää aikaa meille. Usein työnjohtaja pyytää minua kääntymään jonkun muun henkilön puoleen. 'Mene sen ja sen puheille tuonne. Hän antaa vastauksen.' Ja sitten tämä ihminen puolestaan pyytää kääntymään kolmannen puoleen. Yhtenä päivänä jouduin kysymään viideltä eri ihmiseltä. Ja jokainen pyytää menemään eteenpäin jonkun muun puheille. Minusta ei ole reilua, että meitä juoksutetaan tällä tavalla pienen tiedon murun perässä.

Riitta: Kuvaisitko tuon tapahtuman minulle yksityiskohtaisesti?

Maura: Tässä yhtenä päivänä meille tuotiin lasten suojapuku valmistettavaksi. Siinä päällikankaassa pitäisi olla pieni reikä helpottamassa vyötärön kuminauhan ompelemista. Siinä joutuu käsittelemään kolmea kangaskerrosta päällekkäin ja sitä on hankala kääntää ylösalaisin, jotta voisi nähdä oikean kohdan. No, tällä kertaa tätä reikää ei ollut. Kysyin siitä Iinekseltä. Iines käski mennä leikkaamon työnjohtajan Ellan puheille. Ella katsoi, että reikä tosiaan puuttui ja käski minun mennä Annan luo, joka tekee työvaiheluettelot. Anna puolestaan käski minun mennä mallimestarin luokse. Mallimestari sanoi: 'Katsos vain. Näkyy siitä se reikä puuttuvan.' Minä kysyin, kuka tästä virheestä oikein vastaa ja kuka sen korjaa. Mallimestari käski minut takaisin Annan luo ja Anna puolestaan takaisin Iineksen luo, jos hän suostuisi siitä jotakin korvaamaan meille. Minä takaisin Iineksen luo ja hän sanoi, että hänen vallassaan ei ole päättää ylimääräisistä rahakorvauksista. Iines lähetti minut tuotantopäällikön luokse. Kaikki mitä Jouko sitten totesi oli, että tämä vaate on aina tehty näin, ei tästä mitään ylimääräistä anneta. Vaikkakin niin kauan kuin minä muistan näitä vaatteita tehdyn, niin niissä on tämä reikä ollut.

Niin meidän sitten ilmeisesti piti ruveta tekemään sitä työtä vaikealla tavalla ja kääntää kaikki kolme kangaskerrosta ylösalaisin kesken työvaiheen, jotta vyötärönauhan saisi ommelluksi kunnolla. Me emme saaneet muutosta siihen asiaan, vaikka juoksin ympäri taloa sen asian takia... Sitten me vain teimme itse sen puuttuvan reiän.

Riitta: No, saitteko siitä työstä lopulta jotakin korvausta?

Maura: Eivät ne antaneet meille mitään. Ja se vei ainakin puoli tuntia meidän urakkaajasta, kun juoksin sitä kysymässä. Se oli täysin turhaa. Mikään ei muuttunut.

Riitta: Tapahtuuko usein niin, että joudutte ryhmässä ottamaan vastuun ja korjaamaan toisten tekemiä virheitä?

Maura: Ilman muuta, koko ajan. Esimerkiksi leikkaamosta meille tulee paljon leikkuita, joissa on kangasvirhe. Meitä on käsketty lähettämään ne leikkaamoon uusittavaksi, mutta heillä on nykyisin siellä sellainen nuori mies leikkaamassa uusintoja, että häntä

on vaikea löytää, kun tarvittaisiin. Meille on helpompaa leikata uusinnat itse. Jos me saamme kankaan helposti, niin me leikkaamme mieluummin uusinnat itse.

Maura on entinen reserviompelija, joka on tottunut monipuoliseen työhön ja jolla on laaja ammattitaito. Huomaan, että hänellä on hyviä ideoita ryhmätyön kehittämisestä, mutta häneltä näyttää puuttuvan kanava näiden ideoiden eteenpäinviemiseen. Kenelläkään ei tunnu olevan aikaa eikä halua kuulla häntä. Keskustelumme lopuksi kysyn häneltä, mitä hän pitää ryhmätyöstä.

Maura: Tietysti tämä on mielenkiintoisempaa ja mukavampaa, mutta sitten tulee kysymys rahasta. Sitä aina ensiksi ajattelee rahaa. Kaikki on hyvin, jos pääsemme urakalle. Teoriassa tämä on hyvä systeemi. Minusta tuntuu, että olemme ryhmänä selvinneet yhtä hyvin kuin nuo tuolla linjassa, jossa töitä tehdään työnjohtajan johdolla. Se tosiaankin sujuu meiltä hyvin. Linjoissa tulee paljon virheitä ja ongelmia, vaikka siellä on työnjohtaja. Nykyään kun ihmiset ryhmässä ovat oppineet itsenäisiksi ja omatoimisiksi, se on alkanut sujua hienosti. Kenenkään ei enää tarvitse pyytää toista tekemään sitä tai tätä. Nykyään kaikki tietävät, miten pitää toimia eri tilanteissa. (T2/RH3/91, T2/HPK1/91)

## **Vastuu ja vastuuttomuus**

Edellisten episodien käsikirjoitus on urakkaan perustuva palkkausjärjestelmä, jossa työskentelyn tavoitteena on urakalle pääseminen. Jokainen ryhmän jäsenistä on vastuussa työpanoksestaan työnantajalle ja toisilleen. Jokaisen palkka riippuu jokaisen työpannistuksesta. Urakkatyö rakenteistaa työtilanteita ja ryhmän jäsenten välisiä suhteita. Jopa työntekijöiden tunteiden vaihtelut ja niiden ilmaukset näyttävät seuraavan urakan toteutumisesta.

Episodeissa nousee esiin paitsi tilanteen sietämättömyys myös työntekijöiden korostunut vastuuntunne. Ryhmä on pantu vastuuseen joustotuotannon toteuttamisesta, tuotteiden laadusta ja toimitusajoista, mutta samalla se on jätetty ilman muita keinoja kontrolloida ja hallita tilannetta kuin oman työskentelyn järjestäminen urakkatyön puitteissa. Tilanne turhauttaa, varsinkin jos urakkatavoite jää saavuttamatta.

Mauran puheessa korostuu paitsi työntekijöiden vastuuntunne myös muiden esimiesasemassa olevien toimijoiden ja toisten osastojen vastuuttomuus. Näyttää siltä, että samalla kun työskentelyn kirjoitetut ja kirjoittamattomat säännöt kohdistavat vastuun naistyöntekijöiden ryhmälle, säännöt eivät osoita vastuuta samalla tavalla organisaation muille tahoille. Säännöissä on toisin sanoen puutteita ja aukkoja, joita työntekijäryhmät joutuvat vastuuntuntoisesti toimien paikkaamaan. Kyse on sekä muodollisesta vastuusta että henkilökohtaisesta vastuun ottamisesta.

Näyttää siltä, että naistyöntekijöiden henkilökohtainen vastuuntunne astuu kuvaan siinä tilanteessa, kun sääntöjen aukko tulee vastaan. Sääntöjen merkitys naisille näyttää kiinnittyvän juuri näihin aukkoihin ja puutteisiin, joiden

ylittäminen on mahdollista vain heidän vastuuntuntonsa avulla. Naisten kulttuuriset koodit arkielämän käytäntöjen uusintamisesta perheessä ovat seuranneet heitä työpaikalle, jossa he samalla tavoin kokevat olevansa vastuussa kokonaisuudesta aivan siitä riippumatta, saavatko he tästä työnantajalta palkkaa tai arvostusta. Ryhmytyössä yritys tulee hyödyntäneeksi naisten kulttuuristen koodien emotionaalista rationaalisuutta, jonka kulttuurinen pakottava voima näkyy ryhmätyön käytännöissä naisten tapana kantaa henkilökoh- taista vastuuta toisista ihmisistä ja kokonaisuudesta ohi sen mitä muodolliset työtehtävät edellyttäisivät. Voi jopa sanoa, että olennainen osa ryhmätyön toimivuudesta ja kannattavuudesta toteutuu tämän naisten muulle organisaa- tiolle 'näkymättömän' toiminnan varassa.

Monituoteyrityksen kulttuuria voisi luonnehtia avoimeksi ja samalla häi- käilemättömäksi. Konkurssin jälkeen yritys oli haasteen edessä. Entisen toi- mivan johdon kolme edustajaa muodostivat johtotroikan, jonka oli saatava näyttöjä nopeasti. Henkilökunnalle tämä näkyi pyrkimyksenä kulujen sääs- töihin, tinkimisenä eduista ja välttämättömistäkin uudistuksista sekä yrityk- senä ottaa heistä irti kaikki mahdollinen. On kuitenkin sanottava, että myös johtajat työskentelivät itsekin jaksamisensa rajoilla.

Lisää vaikeusastetta toi yrityksen monitahoinen tuotevalikoima, josta suo- riutuminen vaati erittäin monipuolista ammattitaitoa. Kuvaan kuuluu myös koko ajan laajentuva valmistuttaminen ulkomailla, mikä pani koetukselle eri- tyisesti leikkaamon ja viimeistyksen. Nämä eivät pystyneet palvelemaan omaa ompelimoa parhaalla mahdollisella tavalla.

Ompelijat vastasivat haasteeseen kehittämällä työskentelyään erittäin mo- nitaitoiseksi, omatoimiseksi ja joustavaksi. Näytti kuitenkin siltä, että heidän yli ompelijoiden normaalien toimenkuvien menevä monitaitoisuutensa, vas- tuuntuntonsa ja sitoutumisensa jäi yritysjohdolle näkymättömäksi. Sitä ei tunnustettu, palkittu tai arvostettu, koska sitä ei 'nähty'. Päinvastoin johdon oletus perinteisistä vastarinnan ja epäluottamuksen suhteista heijastui pyrki- myksenä pitää sitkeästi kiinni urakasta palkkausmuotona. Näin työntekijät kohtasivat ryhmissä kaksinkertaisen kontrollin: omasta vastuuntunnostaan ja ryhmään sitoutumisestaan syntyvän itsekontrollin sekä urakan muodollisen 'tayloristisen' kontrollin.

## **Naisten työkulttuurin pimeä puoli: pelkoa, syyllisyyttä ja häpe- ää**

Tämä kertomus sijoittuu Työvaateyrityksen leikkaamoon, mutta korostan, et- tä vastaavia naisten työkulttuuriin kuuluvia ilmiöitä olen kohdannut myös kahdessa muussa tutkimukseni kohteena olevassa yrityksessä. Tarinan taus-

tana on paikkakunnan jyrkästi kasvanut työttömyys, yrityksen toimintojen supistuminen, työpaikkojen väheneminen sekä taustalla vaikuttava vaiettu uhka toiminnan lopettamisesta, josta tulin tietoiseksi vasta kenttätyön kuluessa.

Työvaateyrityksessä ryhmätyötä tehdään ompelimossa, leikkaamossa ja viimeistelyssä. Aloitin haastattelut ja ryhmien työn havainnoimisen leikkaamosta, jossa jouduin heti vastakkain naisten keskinäisten suhteiden ongelmien kanssa. Käytän seuraavassa analyysin välineinä myös omaa reagointiani ja omia tunteitani, jotka huomasin lähes ainoiksi tavoiksi kerätä informaatiota ja työstää tilannetta, joka näyttäytyi torjuntana ja mykkyytinä.

Kun yritin rakentaa leikkaamon työntekijöiden kanssa positiivista vuorovaikutussuhdetta, joka on välttämätön tällaiselle tutkimusotteelle, kohtasin hiljaisuutta, välinpitämättömyyttä, torjuntaa, kylmyyttä ja ahdistusta. Asenne oli kuin paksu, ikkunaton ja oveton seinä, johon turhaan yritin koputtaa. Tunsin itseni yksinäiseksi, väsyneeksi ja turhautuneeksi, tuloksettomien yritysteni uuvuttamaksi. Kohtasin sanatonta kommunikaatiota, joka kertoi minulle, että jokin oli perusteellisesti vinossa. Tunsin, että ilman apua en pystyisi tätä viestiä tulkitsemaan. Sitten hiljaisuuden muuriin tulikin murtuma, jonka rakosesta näin välähdyksen intensiivisestä kivusta, jonka voi aiheuttaa naisten keskinäisten suhteiden häiriintyminen työryhmässä. Seuraavassa episodissa kuvaan tätä muuria ja siihen tullutta murtumaa.

## 6. episodi

Ensimmäinen havainnointiviikkoni oli päättymässä, kun Ellen juoksi perääni kertoakseen, miltä hänestä oikeasti tuntui. Viikko oli ollut kauhean raskas. Olin kerännyt etupäässä pintapuolista teknistä tietoa ryhmätyön järjestämisestä, mutta en ollut edistynyt yhtään näiden naisten ymmärtämisessä.

Keräilin tavaroitani viikon viimeisen työpäivän päättyessä, kun ihmiset ryntäsivät ohitseni pukuhuoneisiin päästääkseen tehtaasta ulos niin nopeasti kuin voivat. Kuulin yllättäen takaani hiljaisen, kiihkeän äänen sanovan ruotsiksi:

“Jag har någonting att berätta dig...”

Olin aloittanut työskentelyni leikkaamosta, jossa kolmen hengen työryhmä ja yksi yksinäinen työntekijä, Ellen, vastasivat tuotteiden leikkaamisesta automaattileikkurilla ja käsinleikkuuna. Minusta näytti, että heistä jokainen teki vain omaa työtään erillään toisistaan suuressa hallissa. Heidän piti kuitenkin säännöllisesti auttaa atk-leikkurin hoitajaa laakojen levityksessä.

Yritin keskustella jokaisen kanssa, mutta pikemmin kuin keskustelua tuloksena oli kysymyksiä ja heidän haluttomia, eikä kovin johdonmukaisia vastauksiaan. Usein he eivät edes välittäneet katsoa minua silmiin, vaan käänsivät selkänsä ikään kuin haluten jatkaa tiukasti sitä työtä, mitä kulloinkin olivat tekemässä. Oli selvää, että kukaan ei halunnut



sanoa mitään omasta aloitteestaan. Kyse ei ollut urakkatyön paineesta, sillä sattumalta he tekivät työtään keskituntiansiolla, koska kaavapiirtämössä oli häiriöitä.

Vuorollaan haastattelin myös Elleniä, joka leikkasi saksilla vaativia ruudullisia leikkuita leikkaamon rauhallisessa nurkkauksessa. Ellen kertoi minulle, että hän ei kuulu ryhmään vaan työskentelee yksinään. Hän puhui ruotsia, mutta ymmärsi hiukan myös suomea, niin että kommunikoimme molemmilla kielillä.

Sain vaikutelman, että hän oli poikkeuksellinen nainen. Hän korosti, että haluaa tehdä työnsä yksin ilman muiden puuttumista. Näin hän voi täysin vastata työnsä laadusta, eikä hänen ole tarpeen selitellä muille mitään työtään koskevaa. Hän on myös oma työnjohtajansa ja sanoi haluavansa itse päättää oikeuksistaan ja velvollisuuksistaan.

“On monia tapoja leikata ruudullisia kankaita, mutta minä teen sen näin”, hän huomautti itsetietoisesti.

Ajattelin, että Ellen on erakkoluonne, joka ei halua itseään häiritävän enempää. Mutta ehkä ei sentään, koskapa kun tein lähtöä hänen luotaan, hän aloitti keskustelun omasta aloitteestaan ja kertoi saavansa tarkasta työstään iloa ja tyydytystä.

Keskustelumme kesti kymmenkunta minuuttia, sitten keräsin lehtiöni, nauhurini ja kamerani ja lähdin tapaamaan seuraavaa haastateltavaa. Ellen oli kuitenkin saattanut seuralla liikkeitäni ja keskusteluitani avoimessa tehdashallissa viikon aikana. Ehkä hän oli saanut vaikutelman, että minulle oli turvallista puhua, tai sitten hän tunsu myötätuntoa seuratessaan kamppailuani ihmisten mahdottoman vastahakoisuuden murtamiseksi.

Nyt Ellen oli tässä ja halusi kertoa minulle jotakin. Ellen sanoi, että meidän keskustelumme ryhmätyöstä oli jäänyt mietityttämään häntä ja hän halusi, että tuntisin myös hänen tarinansa. Olin jo pakannut nauhurini ja kirjoitin keskustelumme muistiin jälkeenpäin.

Ellen oli tullut töihin Työvaateyrityksen leikkaamoon kolme vuotta sitten, kun hänen edellinen työnantajansa, vaatetusyritys, oli tehnyt konkurssin. Elleniä oli pidetty edellisessä työpaikassaan ammattitaitoisena leikkaajana, ja hän oli myös voinut ideoillaan vaikuttaa leikkaamon työn kehittämiseen. Hän oli halunnut toimia aktiivisesti uudessa työpaikassaan ja tuonut esiin työn parantamiseen liittyviä ajatuksiaan, mutta ei ollut saanut erityistä vastakaikua. Hänellä ei tuntunut olevan korkeata käsitystä tämän tehtaan leikkaamon työn organisoinnista.

Ryhmätyötä aloitettaessa konsultti oli sitten määrännyt Ellenin ‘solukympiksi’ (paikallinen nimitys ryhmän yhdyshenkilölle) leikkaamon ryhmään vastoin hänen tahtoaan. Ellen oli vastustanut ajatusta, koska hän oli leikkaamon ainoa äidinkieleltään ruotsalainen työntekijä. Ellen oli syntyisinseudulta, joka hänen lapsuudessaan oli lähes yksinomaan ruotsinkielinen. Näin hän oli kasvanut yksikieliseksi. Solukymppinä toimiminen oli siten hänelle kaksinverroin vaikeata: hän tuli toisesta tehtaasta eikä hänellä ollut yhteistä kieltä muiden kanssa. Lisäksi hänellä oli parempi ammattitaito kuin toisilla. Juuri sen vuoksi konsultti halusikin hänestä solukymppin.

Ellen otti uuden tehtävänsä vakavasti. Hän jopa osallistui omalla ajallaan Työväenopiston suomen kielen kurssille ymmärtääkseen paremmin ryhmän jäseniä. Hän myös yritti

kehittää ryhmän työmenetelmiä. Mutta ryhmän sisäinen tilanne kääntyi vaikeaksi. Ellen kertoi, että ryhmän toiset jäsenet liittoutuivat häntä vastaan, alkoivat aiheuttaa hänelle hankaluuksia, suorastaan painostaa ja kiusata häntä. Lopulta Ellen joutui sairauslomalle ylirasituksesta, hänen sydänhermonsensa alkoivat reagoida huolestuttavasti stressiin. Vasta pitkän sairausloman jälkeen hänet vapautettiin solukympin tehtävästä. Tämä oli tapahtunut vain pari kuukautta sitten.

Ellen puhui intohimoisesti halpamaisesta kohtelusta, jonka uhriksi hän oli joutunut. Hän oli loukkaantunut sydänjuuriaan myöten. Hän ihmetteli, miksi tässä yrityksessä ihmisten on niin vaikeaa tehdä yhteistyötä. Hän oli täysin kyvytön ymmärtämään kauteutta, pahantahtoista juoruilua, kantelua ja elämän vaikeuttamista, jonka hän oli joutunut kokemaan. Edellisessä työpaikassaan hän oli tottunut toisenlaiseen työilmapiiriin. (T3/HPK1/91)

Ellen purki sydäntään minulle. Hänellä oli selvästi vieläkin halua tehdä leikkaamon työskentelyyn parannuksia, mutta hänellä ei ollut kanavaa viedä ajatuksiaan eteenpäin. Sen sijaan hän oli rakentanut ympärilleen suojauksen loukkaamisia vastaan, mutta halusi myös löytää tien yksinäisestä paikastaan toisten luo. Tulkitsin hänen kontaktin ottonsa yhdeksi todisteeksi tästä halusta.

Ellen avasi minulle naisten työkuulttuurin pimeää puolta, joka oli pahoin pelon, syyllisyyden ja häpeän tartuttama. Hänen kertomuksensa vahvisti jotakin, jonka olin intensiivisesti tuntenut itsekin ryhmän jäseniä haastatellessani. Tarinassa on myös muita johtolankoja. Sitä voi lukea myös valtasuhteiden analyysinä tai kritiikkinä miespuolisen konsultin tavasta organisoida naisten ryhmätyötä.

Konsultin ajatus ryhmän tehokkaasta organisaatiosta edellyttää hierarkkisia vastuusuhteita ja vahvaa johtajaa, jonka asema muistuttaa ryhmänjohtajan asemaa armeijassa. Ellenin kertomus paljastaa tämän idean tuhoisan vaikutuksen naisten työyhteisössä. Tehokkuuden sijasta hierarkkinen organisointitapa onnistuu tuhoamaan naisten yhteistoiminnan.

Olen havainnut myös muissa tämän ja kahden muun tehtaan työryhmissä naisten johdonmukaisen pyrkimyksen välttää hierarkkista johtajuutta, joka ilmenee muun muassa yhdyshenkilöiden toistamassa ajatuksessa: "Kaikkihan me olemme samanarvoisia." Naisten työryhmässä yhdyshenkilön tehtävässä näyttää onnistuvan parhaiten henkilö, jonka arvovalta nousee ryhmän hyväksynnästä ja kunnioituksesta eikä yritysjohton muodollisesti osoittamasta asemasta.

Naisten pyrkimys välttää hierarkioita ja luoda pikemminkin yhteisöllisiä, jäsenten keskinäiseen tukeen perustuvia työryhmiä ei ole tutkimuksellisesti uusi asia. Muun muassa Rantalaiho (1986a) ja Korvajärvi (1986a, 1986b ja 1990) huomasivat toimihenkilöiden työyhteisöjä tutkiessaan, että naisten toimintaa ohjasi hierarkkiselle organisaatiolle vaihtoehtoinen vastuurationaa-

lisuus. Samansuuntaisia tuloksia ovat saaneet myös muut naisten työyhteisöjä tutkineet naistutkijat (Ianello 1992, 103–123; Gunnarsson ja Ressler 1983.)

Kaikkia Ellenin tarinan ulottuvuuksia ei kuitenkaan voi selittää vain naisten työkulttuuria ymmärtämättömästä johtamismallista aiheutuviksi. Läsä on myös naisten kyvyttömyys käsitellä keskinäisiä ongelmiaan ja heidän joutumisensa negatiivisten tunteiden ja loukkaantumisten kierteeseen, joka tukahduttaa ryhmän jäsenten keskinäisen kommunikaation. Myöskään näiden tunteiden intensiteettiä ei voi selittää vain viittaamalla sopimattomaan miehiin johtamismalliin.

Kyse on erityisestä naisten työkulttuurin ongelmasta, naisten kokemuksesta tilanteista, joissa pitäisi voida käsitellä työelämän rakenteisiin kuuluvia kilpailun, johtamisen, ristikkäisten etujen ja pyrkimysten, erilaisten edellytysten ja poikkeavien asemien luomia tilanteita (Orbach ja Eichenbaum 1994, 1–23; Miner ja Longino 1987, 248–260). Naisten kulttuuriset koodit eivät tarjoa naisille ‘herrasmiesmäisiä’ pelisääntöjä kohdata näiden asetelmien paineita ja erottaa rakenteiden luomia kilpailullisia asetelmia henkilökohtaisuuksista. Lisäksi äidin ja tyttären symbioottisesta suhteesta ja parhaiden ystävien intiimeistä ystävyys-suhteista juontavat naisten kokemukset luovat odotuksia naisten keskinäisille suhteille, joiden toteuttamiselle työelämän kilpailulliset rakenteet eivät oikein anna tilaa (Niemelä 1991, 187–222).

Naisten työyhteisöissä erilaisuuden ja kilpailun sietämisen ongelma vain pahenee tilanteessa, jossa työyhteisön yllä leijuu epämääräinen, selkiintymätön uhka niin kuin oli laita Työvaateyrityksessä. Ahdistuksen on pakko purkautua jotenkin. Kun se ei purkaudu vastarinnaksi työnantajan suuntaan, se purkautuu sisäänpäin itseensä ja työtovereihin. Masennutaan, sairastutaan tai etsitään syntipukki, johon omat pelot ja ahdistukset voidaan projisoida. Läsä on myös kulttuurinen hyvän naisen ideaali, joka ei salli avointa vihan tunteiden ilmaisua, vaan sysää naiset syyllisyyden ja häpeän syövereihin (Ronkainen 1997; Niemelä 1991). Syntyy negatiivinen tunnekimppu, joka voi täysin katkaista naisten keskinäisen kommunikaation ja viedä pohjan yhteistoiminnalta.

Työvaateyrityksessä ongelmaksi muodostui se, että tehtaan johto jäi sivuliseksi konsultin johtamassa muutosprosessissa. Kulttuurinen muutos kohti yhteistoimintaa tapahtui tuotanto-osastolla ja loi odotuksia myös johtamistavan suuntaan, mutta tehtaan ylimmän johdon alueelle muutos ei ulottunut. Laman otteen tiukentuessa yritys joutui radikaalisti leikkaamaan kulujaan taatakseen olemassaolonsa jatkumisen edes jossakin laajuudessa. Tilanne johti avoimeen konfliktiin johdon ja työntekijöiden välillä.

Työntekijät kokivat loukkaavana sen, että yrityksen johto ei lähtenyt toteuttamaan työvoiman supistuksia neuvotellen ja yhdessä työntekijöiden

kanssa mahdollisia ratkaisuja hakien vaan turvautui saneluratkaisuihin. Työntekijöiden petetyksi tulemisen tunne purkautui jopa avoimeen vastarintaan kuten ulosmarssiin. Tapaus on ainoa laatuaan usean vuoden tutkimusprosessin aikana näissä kolmessa ryhmätyötehtaassa.

Lopulta kaikkien yhdessä kestätyjen irtisanomisten, saneerauskierrosten ja vastarinnan ilmaisun jälkeen yrityksessä pääsi kehittymään hämmästyttävä naisten yhteisöllinen ja tasa-arvoinen työpaikkakulttuuri, joka perustui naisten keskinäiseen luottamukseen, tukeen ja vastuuseen tuotannon työtehtävien kokonaisuudesta. Sen edellytys oli, että yrityksen ylin johto ei enää pitänyt tarpeellisena puuttua tuotanto-osaston asioihin, vaan naiset saivat rakentaa toimintatapansa naispuolisen tuotantopäällikön johdolla sellaisiksi kuin halusivat.

## **Vaatetustehdas sosiaalisena ja kulttuurisena tilana**

Tutkimus on edennyt monitasoisena taloudellisen, teknisen, sosiaalisen ja kulttuurisen muutosprosessin kuvauksena, ja siksi myös sen tulokset ovat monitasoisia. Tutkimuksen erityispiirre on, että teollinen hierarkia on siinä käännetty ikään kuin ylösalaisin. Asioita on tarkasteltu sen alimman portaan, naistyöntekijöiden kokemuksen ja työkulttuurin näkökulmasta. Samalla tutkimukseen on punoutunut myös metataso, jossa naisten sosiaalinen ja kulttuurinen Toiseus on tullut tutkimuksen kohteeksi. Asioita tarkastellaan kulttuurisen Toiseuden perspektiivistä.

Tehdasta voidaan tarkastella tilan metaforan (Lefebvre 1996, 4–48; Code 1995, 3–25) avulla paitsi fyysisenä tilana, myös sosiaalisena ja kulttuurisena tilana. Tila ymmärretään tässä paitsi kaikille näkyvänä ja jaettuna tilana, myös piilona, turvapaikkana tai ansana. Tehdas on siten hierarkkisesti järjestetty sosiaalisten ja kulttuuristen tilojen kokonaisuus, joissa tiedolliset resurssit, vaikutusvalta ja asiantuntemus ovat jakautuneet epätasaisesti. Hierarkkisia tiloja asuttavat ihmiset, joilla on erilaiset tehtävät, kokemukset, orientaatiot ja diskurssit. Vaatetustehtaassa hierarkian huippua asuttavat miehet ja sen pohjalla ovat työntekijänaiset. Tehtaan sosiaaliset ja kulttuuriset tilat ovat siten myös sukupuolittuneita tiloja. Lorraine Code (1995) puhuu myös retorisisista tiloista, joiden säännöt rakenteistavat ja rajoittavat lausumia, joita näissä tiloissa voidaan esittää odottaen ymmärtävää vastakaikua, tukea ja vakavaa suhtautumista. Tutkimuksen perusteella näyttää siltä, että naistyöntekijät elävät omassa retorisessa tilassaan ja ainoastaan tässä omassa sosiaalisessa ja kulttuurisessa tilassaan voivat odottaa, että heitä ymmärretään ja heidät otetaan vakavasti.

Taloudellisen muutosprosessin tasolla tutkimuksen tuloksena on kuvaus selviytymisen imperatiivista laman oloissa, jossa yritysten strategia ja työntekijöiden intressit kohtaavat. Huoli työstä ja toimeentulosta saa työntekijät ponnistelemaan vaivojaan säästämättä yrityksen hyväksi. Voiton tekemisen tavoite ja vastarinta ikään kuin siirretään tehtaissa työnantajan ja työntekijöiden yhteistuumin tulevaisuuteen, parempiin aikoihin. Jukka Niemelä on todennut samansisältöisen kulttuurisen muutoksen joustotuotantoa kokeilevilla telakoilla 1990-luvun laman oloissa (Niemelä 1996).

Tuotannon tilassa, työn organisoinnin tasolla tuloksena on kuvaus vaate-tustehtaiden joustotuotannosta ryhmätyönä. Vaatetusteollisuudessa tuotannon joustavoittaminen ja työn monipuolistumiseen perustuva ryhmätyöorganisaatio näyttää olevan toimivaa ja elävää todellisuutta eikä pelkkää johtamisen joustavuusretoriikkaa, toisin kuin eräillä muilla tähän saakka tutkituilla teollisuusaloilla (Alasoini 1990; Kortteinen 1992; Kevätsalo 1994). Tuotannon joustavoittaminen näyttää sujuvan tutkimuskohteina olevissa vaatetustehtaissa siitä syystä, että se tarjoaa todellisen mahdollisuuden monipuolistaa taylorisoitua, pakkotahtisista vaihtotyötä. Joustavoittamisen on todettu olevan selvästi ongelmallisempi asia niillä aloilla, joilla vallitsee itsellisen ammattityön perinne (Kortteinen 1992).

Tutkimuksen tulosta on myös havainto, että tuotannossa toteutetulla ryhmätyöllä on taipumus haastaa myös yrityksen muut toiminnot kuten johtamistapa muuttumaan. Näissä käytännöissä on kyse siitä, miten vaatetustehdas tuottaa naistyöntekijät erilaisiin arjen tilanteisiin punoutuvassa sosiaalisessa ja kulttuurisessa ymmärryksessään. Johtamiskäytäntöjen tayloristinen tapa suhtautua naisiin ja heidän työhönsä ei enää vastaa empiiristä todellisuutta naisten työryhmissä, mutta se on kuitenkin punoutunut lujasti sovelletuihin johtamis- ja palkkaustapoihin. Seurauksena on konflikteja näiden erilaisten ymmärrysten välillä ja työntekijöiden turhautumista. Ryhmätyön myötä yrityksissä syntyy siten paine luoda uudenlaisia käytäntöjä kuten avata tiedonkulkua, kokoontua ja neuvotella käskemiseen perustuvan johtamisen sijaan. Sosiaalisten ja kulttuuristen muutosprosessien tasolla on kuitenkin havaittavissa viive. Valtaresursseja hallussaan pitävän yritysjohton on vaikea ymmärtää, että syväälleikävä sosiaalinen ja kulttuurinen muutos, jonka ryhmätyöorganisaatioon siirtyminen sysää liikkeelle, haastaa myös johtajat muuttamaan suhtautumis- ja toimintatapojaan.

Naisten yhteisöllisen, emotionaalista rationaliteettia toteuttavan työkulttuurin ja taloudellisen rationaliteetin joustavuuden vaatimuksesta käynnistetyin ryhmätyön välillä vallitsee rakenteellinen homologia. Se tuottaa tulokseksi naisten sitoutumista ryhmätyöhön ja sille asetettuihin taloudellisiin tavoitteisiin yli sen, mitä voi pitää heidän omalta kannaltaan kohtuullisena. Lopputuloksena on naisten voimat vievää raadantaa ja vastuun kantamista

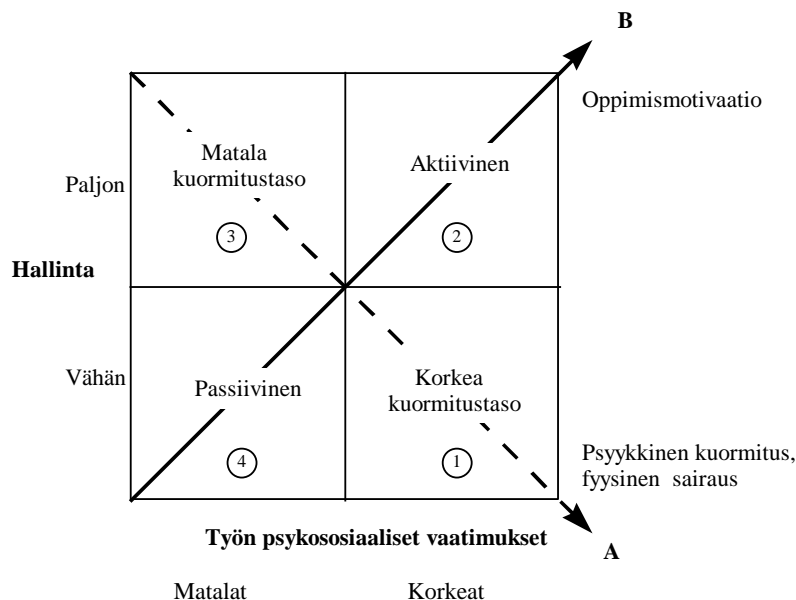
ongelmista yli palkkatyösuhteen normaalien toimenkuvien. Tämä ponnistelu jää/jätetään organisaatiossa kuitenkin näkymättömäksi ja näin myös vaille palkkiota tai arvostusta. Silti ryhmätyön taloudellinen tulos vaatetustehtaissa perustuu suurelta osin juuri tähän naisten näkymättömään panokseen, josta yrityksessä ei kuitenkaan kyetä laajemmin oppimaan. Yritysten kannalta naisten kokemuksen ja heidän luovan panoksensa sivuuttaminen organisaation kehittämisessä on epäviisasta resurssien tuhlausta.

Naiset kokevat työssään vaatetustehtaissa yhteiskunnan sosiaaliseen ja symboliseen järjestykseen punoutuvan uhraavan suhteen, Toiseuden, joka asettaa naisten toiminnan merkityksen toissijaiseksi ja osin tunnistamattomaksi. Naisilla on kuitenkin oma, erityinen, muulle organisaatiolle näkymättömän työkulttuurinsa ja tilansa, jonka organisoivana periaatteena on yhteisyys, keskinäinen tukeminen ja vastuun kantaminen ihmisistä ja työkokonaisuudesta. Myös tämä tila jää muulle organisaatiolle näkymättömäksi. Naisille se tuottaa positiivisia merkityksiä, jotka korvaavat heille ainakin osittain saamatta jäävät taloudelliset palkinnot. Toisaalta myös työelämän ja organisaatioiden hierarkkinen, ristiriitaisiin etuihin ja kilpailuun perustuva miehinen maailma heijastaa naisten työkuulttuuriin ongelmia, joiden käsittelemiseen naisten kulttuuriset koodit eivät tunnu antavan riittäviä välineitä.

## 7. Työn psykososiaaliset aspektit ja kuormittuminen

Tekstiili- ja vaatetusteollisuus on elänyt muutoksen pyörteissä viimeiset kymmenen vuotta, jona aikana yleisesti kuvataan muutoksia tapahtuneen muun muassa tuotannon logistiikassa, markkinointistrategioissa ja työorganisaatioissa. Yleiset rakenteelliset ja toiminalliset muutokuvaukset eivät kuitenkaan kerro sitä, mitä ne työntekijöiden työssä, sen vaatimuksissa ja hallinnassa tai sosiaalisissa suhteissa ovat merkinneet. Ne eivät myöskään kerro mitään siitä, miten muutokset erilaisissa tekijöissä kuormittavat yksilötason toimijaa.

Muutoksilla on kuitenkin vaikutuksia työn psykososiaalisiin tekijöihin. Esimerkiksi Lehto (1996b, 153) nimeää väitöskirjassaan nämä tekijät työolo- tutkimusten kehittämisen ydinkysymyksiksi. Hän perustelee väitettään sillä, että työtehtävien vaatimukset ovat monista syistä koko työelämän alueella yleensä muuttuneet siten, että erilaiset psyykkiset ja sosiaaliset vaatimukset ovat nousseet keskeisemmiksi kuin aiemmin.



**Kuva 4.** Työn vaatimukset – työn hallinta ja sosiaalinen tuki (Karasek ja Theorell 1990, 33; ks. myös Vahtera ja Pentti 1997, 10).

Tässä luvussa tarkastellaan niitä työn psykososiaalisia tekijöitä, joita kuormittumisessa on pidetty keskeisinä eli työn vaatimuksia, hallintaa ja

sosiaalista tukea. Näitä ulottuvuuksia tutkitaan soveltamalla Karasekin ja Theorellin (1990) työn vaatimukset – työn hallinta ja sosiaalinen tuki -mallia (kuvio 4) empiiriseen haastatteluaineistoon. Mallissa yhdistetään ympäristöstä ja yksilöstä lähtöisin olevat stressin syytekijät siten, että lähtökohta on ympäristötekijöissä (mt., 8–9, 86).

Mallissa on tyypitelty työt neljään luokkaan niiden sisältämien vaatimusten ja hallinnan suhteiden perusteella. Passiivisuus-aktiivisuus -ulottuvuus (nuoli B) ennustaa mallissa uusien toimintakäytäntöjen aktiivista kehittämistä eli oppimismotivaatiota. Passiivinen työ, jota luonnehtivat matalat vaatimukset ja alhainen hallinta (lohko 4 kuvassa), toimii mallin mukaan oppimisen esteenä, koska se eräällä tavalla deprivoi työntekijät. Aktiivinen työ, jossa vaatimukset ja hallinta ovat korkeita (kuvan lohko 2), merkitsee mallin mukaan oppimiselle suotuisaa tilannetta. Kuormittavuus kytkeytyy mallissa terveys-sairaus -ulottuvuuteen (nuoli A). Korkeasti kuormittavaa työtä luonnehtivat korkeat vaatimukset ja vähäinen hallinta (lohko 1). Tämä epäsuhta vaatimuksissa ja hallinnassa ennustaa mallin mukaan terveysriskien kasvamista. Jos työn vaatimukset pysyvät samoina, mutta hallinta lisääntyy, se merkitsee terveysriskien vähenemistä merkittävästi (lohko 3). Sosiaalinen tuki, mallin kolmantena dimensiona, merkitsee näiden neljän luokan vaikutusten vahvistumista tai heikentymistä. Vaikutuksen suunta riippuu sosiaalisen tuen laadusta. (Karasek ja Theorell 1990, 31–40)

Edellä kuvattua mallia soveltamalla saa vertailukohtaa muihin Suomessa tehtyihin tutkimuksiin, joissa mallia on käytetty. Metalliteollisuudessa mallia on käyttänyt Heiskanen (1984). Mallia on sovellettu myös laajoihin otoksiin, joissa on ollut edustettuna useita teollisuudenaloja (ks. esim. Kauppinen-Toropainen ym. 1983; Vahtera ja Soini 1994; Vahtera ja Pentti 1997). Kuntalan sektorilla mallia on soveltanut esimerkiksi Vahtera (1993). Tämän tutkimuksen kannalta mielenkiintoista on Vahteran ja Soinin sekä Vahteran ja Pentin tutkimuksissa se, että heidän tutkimustuloksissaan näkyy tekstiili- ja vaatetusteollisuuden naistyöntekijöiden ammattiryhmän sijoittuminen malliin. Vahteran ja Pentin tutkimustulosten mukaan alan naistyöntekijöiden työn hallinta on heikentynyt merkittävästi vuosien 1990–1994 välisenä aikana. Heidän tutkimuksessaan tarkasteltiin 30 ammattiryhmää, joista tekstiili- ja vaatetusalan työntekijät yhdessä postityöntekijöiden, pakkaajien ja perhepäivähoitajien kanssa lukeutuivat niihin, joilla työn hallinnan heikentyminen oli suurinta. Tutkimuksessa tekstiili- ja vaatetusteollisuus lukeutui naistyöntekijöiden kohdalla vuonna 1994 niiden toimialojen joukkoon, joilla oli selvän haitallinen epäsuhta työn vaatimuksissa ja hallinnassa (mt., 23, 33). Tulos ennustaa työn hallinta-vaatimukset-sosiaalinen tuki -mallin perusteella sairastumisriskin kohonneen alan naistyöntekijöiden keskuudessa.



Työn hallinnan käsite on moniselitteinen ja sitä on määritelty monin eri tavoin. Karasek ja Theorell ovat liittäneet hallinnan käsitteeseen kaksi teoreettisesti erillistä käsitettä, joiden he arvioivat olevan vastavuoroisesti toisiaan vahvistavia näkökohtia. Hallinta sisältää ensinnäkin yksilöllä käytettävissä olevien ja/tai työssä tarvittavien taitojen laajuuden (skill discretion). Toiseksi se sisältää yksilön mahdollisuudet valita ja päättää oman työpanoksensa käytöstä sekä määrällisesti että laadullisesti (decision authority). Näiden kahden ulottuvuuden toisiaan vahvistava suhde perustuu kirjoittajien näkemyksen mukaan siihen, että taidot ja niiden laajuus ovat vaikutusmahdollisuuksien perusta. Taitojen laajentaminen ja uuden oppiminen merkitsee siten pitkällä tähtäyksellä työntekijän vaikutusvaltamahdollisuuksien laajentumista työprosessiin. Tämä taitojen laajuuden ja vaikutusmahdollisuuksien yhdistelmä muodostaa tekijän, jota Karasek ja Theorell nimittävät väljästi työn hallinnaksi (decision latitude). Huomion arvoista on, että hallinta merkitsee yksilön mahdollisuutta hallita omaa toimintaansa ja taitojen käyttöönsä. Sen sijaan käsitteellä ei viitata muiden toiminnan hallintaan tai kontrollointiin. (Karasek ja Theorell 1990, 58–60).

Aronsson (1989, 77–78) määrittelee hallinnalle kaksi ulottuvuutta. Ulkoinen hallinta tarkoittaa mahdollisuutta vaikuttaa ‘pelin sääntöihin’ esimerkiksi muuttamalla niitä. Sisäinen hallinta puolestaan merkitsee mahdollisuutta vaikuttaa toimintaan ‘pelin sääntöjen’ ehdoilla eli määritellyn ja rajatun toimintakehikon sisällä. Organisaatiossa ulkoinen hallinta viittaa vertikaaliseen, hierarkiarajat ylittävään toimintaan, sisäinen taas horisontaaliseen, hierarkian sisällä toteutuvaan toimintavapauteen.

Hallinnan dynamiikan tutkimuksessa yksilön oletetaan olevan aktiivinen toimija suhteessa ympäristöönsä. Yksilön oletetaan tavoittelevan suhteessa ympäristöönsä tilannetta, jota luonnehtii tasapaino ulkoisten vaatimusten ja yksilön kykyjen ja kapasiteetin välillä. (Aronsson 1989, 76). Hallinta on siis tasapainotilanteeseen tähtäävää toimintaa. Hallinta sisältää ne toimintatavat, ‘välineet’, joita yksilö käyttää saavuttaakseen tasapainon suhteessa ympäristöönsä.

Hallinnasta on Fresen (1989, 107–108) mukaan syytä puhua ainoastaan tilanteesta, jossa toiminnalla on jokin tavoite. Hän määrittelee hallinnan yksilön vaikutusmahdollisuudeksi tavoitesuuntautuneeseen toimintaan ja niihin olosuhteisiin, joissa toimitaan. Vaikutusmahdollisuus on Freselle mahdollisuutta päätöksentekoon. Tämän pohjalta hän määrittää osatekijät, joihin hallinta on mahdollista jakaa. Toiminta koostuu ensinnäkin tehtävästä (tavoite), suunnitelmista, palautteesta ja olosuhteista. Päätöksenteko kytkeytyy kaikkiin yllämainittuihin toiminnan osatekijöihin ja on puolestaan jaoteltavissa mahdollisuuksiin päättää toiminnan rytmityksestä tai jaksotuksesta, aikatauluista ja sisällöistä.

Voimavarat, jotka yksilöllä tai yhteisöllä on käytössään, liittyvät olennaisesti hallintaan (Aronsson 1989, 77–78). Koska voimavarat ovat jakautuneet epätasaisesti, yksilöillä ja yhteisöillä on erilaisia mahdollisuuksia hallita ulkoisia tapahtumia, olosuhteita ja kehityskulkuja. Tilanteiden ennustettavuus on toinen hallintaan olennaisesti liittyvä piirre, joka on jäänyt liian vähäiselle huomiolle hallintaa koskevissa tutkimuksissa (Ganster 1989, 17).

Tässä tutkimuksessa olen kiinnittänyt hallinnan käsitteessä huomion tietorakenteeseen, vaikutus- ja päätösvaltaan, osallistumismahdollisuuksiin sekä mahdollisuuksiin vaikuttaa tilanteen sisäisiin ja ulkoisiin ehtoihin. Lisäksi olen ottanut huomioon tilanteiden ennustettavuuden. Olennaisena olen hallinnan käsitteen yhteydessä pitänyt Fresen huomiota siitä, että hallinnasta on syytä puhua ainoastaan tavoitteeseen suuntautuneen toiminnan yhteydessä.

Työn subjektiivisia vaatimuksia on yleensä tutkittu tarkastelemalla, vaatii-ko työ tekijältään liikaa vai liian vähän. Tässä tutkimuksessa olen työn vaatimuksia etsiessäni kiinnittänyt huomiota työntekijöiden kuvauksiin työtilanteista ja ongelmista ja niiden ratkaisemistavoista ja etsinyt työn vaatimuksia näistä kuvauksista. Lisäksi olen ottanut huomioon niin sanotut objektiiviset työn vaatimukset eli vaatimukset, joita ammattitaidolle on työpaikoilla asetettu.

Tarkastelen sosiaalista tukea yksilön kokemusten kautta yhteisötasoisena ja organisaatiotasoisena, jolloin tulevat kysymykseen esimerkiksi työntekijöiden keskinäinen tuki, esimiehen tuki ja organisaation tarjoamat sosiaaliset tilaisuudet tuenantajana. Sosiaalisen tuen määrittämisessä olen kiinnittänyt huomiota työntekijöiden keskinäisiin suhteisiin, esimiesten ja työntekijöiden väliseen suhteeseen ja esimiehen antamaan palautteeseen ja arvostukseen.

Käsittelen tässä tutkimuksessa erikseen vaihetyö- ja ryhmätyöorganisaatioita, koska oletan, että erot tuotannon organisointitavassa merkitsevät osittain erilaisia kokemuksia ja näkemyksiä työn vaatimuksista, hallinnasta ja sosiaalisista suhteista työpaikalla. Tässä analyysissä käytän kuuden yrityksen aineistoja. Yksi yritys, jossa sovellettiin palkkaryhmittelyyn perustuvaa aikapalkkausta, on analyysin ulkopuolella. Aikapalkkaus palkkausmuotona on tekstiili- ja vaatetusteollisuudessa toistaiseksi harvinainen. Sen sijaan aika- ja suorituspalkan sekamuotoa soveltava ryhmätyöorganisaatio on mukana analyysissä.

Kaikille yrityksille yhteinen ja työntekijöiden toiminnalleen mainitsema reunaehto on alan heikko työllisyystilanne. Epävarmuus työpaikan jatkuvuudesta sävyttää työntekijöiden päivittäistä arkea. Työpaikan säilyminen on alan teollisuuden heikkojen näkymien tilanteessa työntekijöiden arvojärjestyksen kärkipäähän sijoittuva kysymys, joka vaikuttaa siten olennaisesti heidän toimintaansa, ratkaisuihinsa ja päätöksiinsä työpaikalla. Omien etujen ajaminen on toissijainen kysymys, yrityksen pystyessä pysymään lähtökohta:

Ompelija: Konkurssin pelko on aina edessä. (...) Kun nyt saataisiin menemään, ettei ainakaan meidän takia tämä kaatuisi. Että on ainakin yritetty tehdä kaikkemme. (T1/H11/93).

## **Työn vaatimukset, työn hallinta ja sosiaalinen tuki vaihetyössä**

Kulta-projektin yhteistyöyrityksistä kahdessa tuotanto oli organisoitu selkeästi ositetun vaihetyömallin mukaisesti. Vaihetyöntekijöiden teemahaastatteluihin poikkeuksetta jokainen vaihetyöntekijä ilmaisi työnsä tavoitteeksi urakalle pääsemisen. He pohtivat myös työnsä vaatimuksia tämän tavoitteen kautta. Useimpien ensimmäinen kommentti kysymykseen työn vaatimuksista kuului: "Ei se mitään vaadi, sitä vaan tehdään sitä yhtä ja samaa" (T6/H4/94). Hetken miettimisen jälkeen löydettiin urakkatyöhön yleisesti liitetty vaatimukset nopeus ja huolellisuus. Näistä jälkimmäisen merkitys on kasvanut, koska vastuu työn laadusta on tehtaissa siirretty työntekijöille.

Kahdessa vaihetyöorganisaatiossa ei oltu toteutettu työorganisatorisia sen enempää kuin hierarkian madaltamiseen tähtääviä selkeitä strategioita. Tämä näkyi haastateltavien käsityksissä omassa työssä tai organisaatiossa tapahtuneista muutoksista. Pääsääntöisesti vaiheompelijat arvioivat kaiken pysyneen ennallaan: "Ei siinä oikeastaan ole mikään muuttunut" (T6/H4/94).

Vaihetyöntekijöiden haastattelujen alussa tulikin vaikutelma vaihetyöstä ikuisesti muuttumattomana kiertokulkuna, jossa kamppailu urakalle pääsemisestä muodostaa päivittäisen suoritustavoitteen. Se on tärkein työnteon motiivi. Tämän lähtökohdan perusteella olisi voinut päätellä, että vaihetyöorganisaatioissa ei ole tapahtunut muutoksia työntekijöiden työtehtävissä. Haastattelujen edetessä osoittautui kuitenkin, että vaihetyöorganisaatiossakin ompelijoiden työn vaatimukset olivat muuttuneet ja olivat monilta osin samankaltaisia kuin ryhmätyöorganisaatiossa. Pitkät sarjat olivat myös näiden organisaatioiden tuotannossa taakse jäänyttä elämää. Asiakaslähtöistä, jotta tuotantotapaa toteutettiin myös näissä organisaatioissa, vaikka tuotannon organisoinnissa ei muutoksia oltu tehtykään. Vaihetyöntekijöiden kertomat työn vaatimukset ja muutokset heijastavatkin todennäköisemmin useiden vuosien aikana sisäistettyä näkemystä ompelijan työtehtävästä ja siihen perustuvaa ammatti-identiteettiä kuin tilannetta arjen todellisuudessa. Ammatti-identiteetin muuttuminen samoin kuin siihen yhteydessä olevat kulttuuriset muutokset (ks. tarkemmin luku 6) ovat hitaasti eteneviä prosesseja.

## **Työn vaatimukset: nopeutta, huolellisuutta ja pitkää pinnaa**

Niin vaihetyöorganisaatioissa kuin ryhmätyöorganisaatioissakin tuotannossa oli siirrytty lyhytsarjaiseen ja nopeatempoiseen tuotantoon. Tämä merkitsi sitä, että vaihetyöntekijöillä useita vuosia periaatteen tasolla elänyt vaatimus kahden vaiheen osaamisesta oli muuttunut todelliseksi useimmille vaihetyöntekijöille. Nopeatempoisessa tuotannossa oli siirryttävä vaiheesta toiseen, mikäli se katsottiin tarpeelliseksi. Ero vaihetyöntekijöiden ja ryhmätyöntekijöiden kohdalla tämän vaatimuksen käytännön toteuttamisessa on se, että työnjohtaja määrää vaihetyöntekijöiden siirtymisen vaiheelta toiselle, kun taas ryhmätyöorganisaatioissa vaiheiden vaihtamiset ovat ryhmän vastuulla. Ammattitaidon kehittämistä ja uuden opettelua on vaihetyöntekijöiltä vaatinut myös se, että tehtaiden mallivalikoimaa oli laajennettu ja tuotannossa oli uusia, aiempaa vaikeammin käsiteltäviä materiaaleja. Tämäkin muutos oli samankaltainen kuin ryhmätyöorganisaatioissa.

Esimiesten lukumäärää ei näissä organisaatioissa oltu vähennetty, mutta heidän työtehtävänsä olivat kasvaneet sekä määrällisesti että laadullisesti. Työn lisääntyminen johtui nopeiden toimitusten aiheuttamista muutoksista tuotannossa ja laadullinen muutos liittyi alihankinnan aloittamisesta seuraneiden tehtävien hoitamiseen. Näihin tehtäviin kuluva aika oli luonnollisesti pois perinteisestä työnjohtajan tehtävästä ohjata, opastaa ja seurata työntekijöitä tuotannossa. Se on siten tulkittavissa työntekijöihin kohdistuvaksi vaatimukseksi toimia itsenäisemmin kuin ennen, mihin sisältyy myös heidän vastuunsa kasvamista. Esimerkkinä sekä vaihetyöntekijöihin kohdistuneista uusista vaatimuksista että heidän ammattitaidostaan ja kyvyistään suhteellisen itsenäiseen toimintaan kertoo, että ompelimo oli toiminut eräässä vaihetyöorganisaatioissa muutamia kuukausia ilman tehtävään varsinaisesti palkattua työnjohtajaa. Tehtaan tuotantopäällikkö ja työntutkija olivat hoitaneet tätä tehtävää oman toimensa ohessa.

Ne työntekijät, jotka hallitsivat useita vaiheita, olivat työntekijöiden mielestä nykyisessä tilanteessa kielteiseksi koetussa erityisasemassa. Seuraava aihetta käsittelevä keskustelu käytiin vaihetyöorganisaation kehittämispäivän ryhmäkeskustelussa:

Ompelija A: Siinä se on justiin, että ammattitaitoisimmat...

Ompelija B: Täällä rangaistaan siitä.

Ompelija C: Niin että se pitää huomioida palkassa, jos osaa ja pystyy tekemään monta työtä.

Ompelija B: Se on täällä vaan päinvastoin.

Ompelija D: Ja se helpoin ja yksinkertaisin työ on justin se, millä saisi jotain. Elikkä hinnoittelu on silloin pielessä. Siinä ei huomioida ollenkaan sitä työn vaikeutta ja nämä materiaaalijutut ovat ihan, että niitä ei huomioida vähääkään. Sen tietää heti, että jos on jotain ohkasta rähtiä, niin sitä on vaikeampi tehdä. Sillä et tule saamaan mitään. (T7/R3).

Ammattitaitoisimmat työntekijät joutuivat useimmin vaihtamaan vaiheelta toiselle ja saivat tehtäväkseen vaikeimpia vaiheita ja vaikeimmin käsiteltäviä materiaaleja. Vaikka he varmasti pystyvät nopeampaan ja tehokkaampaan suoritukseen kuin yksittäisen vaiheen taitajat vaikeimmiksi luokitelluissa työtehtävissä, se merkitsee myös heille ongelmaa työn tavoitteen saavuttamisessa, koska työvauhti hidastuu hetkellisesti aina vaiheen ja koneen vaihdon yhteydessä. Tämä konkretisoituu yhtä lailla heidän kuin muiden vaiheita vaihtamaan joutuvien tilinauhassa. Toisaalta muutamat kokivat, että työn monipuolisuus korvaa vaiheiden vaihtamisesta aiheutuvan palkan alenemisen. Tätä käytäntöä pidettiin kuitenkin pääsääntöisesti epäoikeudenmukaisena. Toimintatapa ei myöskään varmasti ole omiaan motivoimaan työntekijöitä kehittämään omaa ammattitaitoaan.

Vaihetyöntekijöiden työn vaatimusten muutokset ovat koskeneet kaikkia, mutta erityisesti monitaitoisia työntekijöitä. Eräs monitaitoinen työntekijä totesikin työnsä vaativan nopeuden ja huolellisuuden lisäksi myös "pitkää pinnaa" (T6/H11/94). Hän selitti, että keskittymiskyky on olennaista nopeuden ja huolellisuuden ylläpitämisessä ja että erityisen tärkeää se on vaiheiden vaihtamistilanteissa. Hermostuminen kostaustuu erityisesti työn laadun heikkenemisenä.

Työn vaatimusten muutoksiin kytkeytyy läheisesti myös jatkuva kiireen kokemus työntekijöiden keskuudessa. Heidän mielestään kiireen tuntu on lisääntynyt viimeisten vuosien aikana merkittävästi.

### **Työn hallinnassa ongelmana tiedon ja vaikutuskanavien puute**

Vaihetyöorganisaatiossa muutokset työn vaatimuksissa eivät heijastuneet vastaavalla tavalla työn hallinnan muutoksina. Työntekijät kokivat omaa työtään koskevat vaikutus- ja päätöksentekomahdollisuudet olemattomiksi samoin kuin mahdollisuudet yleensä osallistua suunnitteluun tai päätöksentekoon yrityksessä. Tämä tilanne oli ollut työntekijöiden todellisuutta koko heidän työhistoriansa ajan, eivätkä he nähneet muutosmahdollisuuksia tai kehittämistarpeita yrityksen päätöksenteko- tai ongelmienratkaisustrategioihin. Toisaalta haastatteluissa tuli esiin se kokemus, että ongelmia ratkaistiin yrityksessä tavalla, jossa ongelmat helposti henkilöityivät ja jossa työntekijöitä syyllistettiin tai he syyllistyivät. Ongelmien ratkaisuun tähtäävä

toiminta oli helposti henkilöityvää, sillä ainoastaan laatuvastuu oli selkeästi ja yksiselitteisesti siirretty työntekijöille ja muut vastuuta koskevat muutokset olivat vain ‘tapahtuneet’ ilman päätöksiä. Haastatteluissa näitä teemoja käsiteltiin kuitenkin vähäisesti.

Sen sijaan keskeinen vaihetyöorganisaation työntekijöiden puheen teema sekä henkilökohtaisissa haastatteluissa, ryhmäkeskusteluissa että kehittämissäpäivissä liittyi tietoon ja sen kulkuun. Keskustelukanavien puute sekä horisontaalisella että vertikaalisella tasolla oli ilmeinen ongelma – jako suunnittelemaan ja suorittamaan työntekijäryhmään oli tiedon ja sen kulun osalta tayloristisen työnorganisoinnin mallin mukainen.

Vastuun lisääminen merkitsee tarvetta tiedon lisäämiseen samassa suhteessa. Tämän periaatteen noudattamatta jättäminen näkyi vaihetyöorganisaatioissa esimerkiksi laatuvastuuseen liittyvissä kysymyksissä. Työntekijöiden oli kannettava vastuu oman työn laadusta, mutta laatukriteerit eivät olleet heidän tiedossaan. Tätä tilannetta työntekijä kuvaa epävarmuutta herättäväksi: “Kyllä melkein kysyy, jos on pikkuisenkin epävarma, niin kyllä melkein käy kysymässä, ettei tule mitään sanomista siitä. Kyllä sitä aika paljon saa kysellä. (...) Että kyllä se aika epävarma tunne on sitten joskus (kun joutuu itse päättämään).” (T7/H10/94)

## **Kilpailu ja sosiaalinen tuki**

Vaihetyöorganisaatioissa, samoin kuin ryhmätyöorganisaatioissakin uusien työvaiheiden ja/tai työmenetelmien ja/tai materiaalien käsittelyn opettelu oli tehtävä työn ohessa. Tukena uuden oppimiselle vaihetyöorganisaatioissa oli työnopastajan tai työnjohtajan opastus, joka koettiin kuitenkin riittämättömäksi. Kiire saneli opetukseen ja ohjaukseen käytettävissä olevaa aikaa. Työntekijöiden keskinäinen tiedon vaihto ja toinen toisensa työn tunteminen olisi ollut tarpeellista. Se olisi taannut oppimiselle ja toiminnan kehittämiselle suotuisamman ympäristön ja lisännyt työntekijöiden tunnetta työn hallinnasta. Tämänkaltaisen horisontaalinen yhteistyö ei kuitenkaan kuulunut yritysten toimintakäytäntöihin. Tilanne oli pikemminkin päinvastoin. Kilpailuhenki väritti vaihetyöntekijöiden keskinäisiä suhteita. Kilpailuasetelma työntekijöiden keskuudessa yhdistetään helposti yksilöurakkaan, mutta samankaltainen kireä ilmapiiri näytti olevan ominainen vaihetyöorganisaatioissa ylipäänsä. Tästä kertoo seuraava tuntipalkalla olevan työntekijän kuvaus:

Leikkaaja: Välillä tuntuu, että siellä on semmoista kauheata kilpailuhenkeä keskenään (naurahtaa) ja... En minä tiedä, mutta minulla on ainakin itsellä semmoinen kuva. Että siinä on vähän semmoista kilpailua yhden jos toisenkin välillä.

Tutkija: Miten se ilmenee tämä kilpailu?

Leikkaaja: No esimerkiksi kun tuli uutena ihmisenä, niin ainakin minulla oli semmoinen tunne, että uskaltaako edes kysyä neuvoa. Että kukaan ei ole halukas neuvomaan... esimerkiksi uutta ihmistä. (...) Kyllä minä sillai nyt kun olen jo tottunut, niin se on ruvennut menemään ihan eri lailla jo. Mutta alkuunsa minulla oli kyllä... semmoinen kauhistunut olotila kyllä, että ei tästä tule mitään. Mutta kyllä se nyt on ruvennu jo, minä olen ruvennut ihan jo kuitenkin viihtymään täällä.

Tutkija: Mitä sinä arvelet, mistä se johtuu, että ihmiset eivät halua neuvoa?

Leikkaaja: Minä en oikein tiedä. Onko se just siitä, että jokainen haluaisi olla vaan paras sitten. (...) Aika huonohko ilmapiiri on, minun mielestäni vähän kyllä.

Tutkija: No mikä sen tekee?

Leikkaaja: Minä en tiedä sit siitä, että onko... Ei kai se ihan pelkästään työntekijöistäkään johdu. Musta tuntuu, että se on vähän jostain muustakin. Ehkä se on vähän tuosta työnjohdosta kiinni. Etten minä usko, että se ihan pelkästään työntekijöistä on kiinni.

Tutkija: Hmm. No mitäs siinä työnjohdossa pitäisi tapahtua? Miten niitten pitäisi toimia toisin?

Leikkaaja: Niin että... Mites minä nyt sanoisin sitten... ? Työnjohto kyllä... Niiltä saa kyllä helposti – vähän yksi ja toinen aina vuoron perään – kyllä syytteitä. Monta kertaa minun mielestäni vähän turhaankin. Sieltä lykätään ne omat virheet helposti tänne työntekijöitten niskaan. (...) Joo, joo, että semmoisen se tekee tosiaan, semmoisen epävarman olon. Aina tulee semmoinen olo, että ei tiedä, tekeekö oikein vai tekeekö väärin.

Tutkija: Aiheuttaako tämä sitten työntekijöitten välille sen kilpailun? Vaikuttaako se ilmapiiriin?

Leikkaaja: Se voi olla, että se vaikuttaa just siihen, kilpailuhenkeen, että kuka siinä nyt sitten on paras ja ammattitaitoisin. Varmaan tekee muuten se. (T7/H10/94)

Puheenvuorosta käy ilmi puhujan kokemus työntekijöiden keskuudessa vallitsevasta kireästä ilmapiiristä ja kilpailuasetelmasta. Siitä on luettavissa myös, että työntekijöiden keskinäinen kanssakäyminen ja vastavuoroinen tiedon ja kokemusten vaihto on hyvin harvinaista vaihetyöorganisaatioissa. Sosiaalinen vuorovaikutus työntekijöiden kesken on siis hyvin vähäistä, työn lomassa sanotaan vain välttämätön, eikä vuorovaikutusta taukoajkojenkaan lomassa kovin runsaasti ole. Toisaalta työntekijät eivät sitä kaivanneetkaan:

Ompelija: Eihän siinä periaatteessa työtoveria sillai ole. Samaa työtä tekee Liisa siinä toisessa vuorossa. Ja sitten on ne saumaajat, ketkä siinä lähellä työskentelee. Niitten kanssa voi jutella joskus. Mutta eihän ne sillai työtovereita kuitenkaan ole, mutta jonkun sanan voi vaihtaa. (...) Eihän siinä paljon kerkiä (keskustelemaan), eikä nyt tarvetaakaan ole sillai. Mutta tietysti nyt joskus jotain mielipiteitä täytyy vaihtaa (kun työssä

tulee ongelmia). Kai sitä saa vaikka kuinka paljon puhua, mutta siitä kärsii sitten oma urakka. (T6/H5/94).

Tuen odotus kohdistettiin vaihetyöorganisaatioissa lähimpään esimieheen, työnjohtajaan. Työnjohtajan toimintatapoja käsiteltiin runsaasti ja kaivattiin avointa keskustelua työntekijöiden ja esimiehen välille. Tässä pidettiin olennaisena sekä myönteisen että kielteisen palautteen saamista ja antamista suoraan asianosaisille. Haastatteluajankohtana työntekijät kokivat työnjohdolta saamansa tuen pääsääntöisesti liian vähäiseksi. Jos palautetta saatiin, se tulkittiin kielteiseksi. Eräässä haastattelussa tuli esiin, että osa työntekijöistä pitää myönteisenä 'palautteena' tilannetta, jossa työnjohtaja ei ota kontaktia, koska silloin kaikki on mennyt hyvin. Esimiesten toimintatapoihin liittyy osittain työntekijöiden tunne siitä, että heidän työtään, työpanostaan ja ammattitaitoaan ei yleisesti organisaatioissa arvostettu. Osittain tämä tunne heijastaa myös heidän vähäistä oman työnsä arvostusta, mikä tuli esiin keskusteluissa työn vaatimuksista. Osittain tunne työn arvostuksen puuttumisesta heijastaa koko yhteiskunnassa vallitsevaa ammattien arvostusta, jossa vaiheompelijan työ sijoittuu hyvin matalalle.

### **Vaihetyö kuormittaa korkeilla vaatimuksillaan ja vähäisellä hallinnallaan**

Vaihetyöntekijöiden työn vaatimukset ovat tämän tutkimuksen perusteella selvästi kasvaneet. Kiireen kokemukset ovat samoin lisääntyneet selvästi. Sen sijaan vaikutusmahdollisuudet eivät ole kasvaneet samassa suhteessa. Jos hallintaa ajatellaan työn tavoitteen kautta, joka vaihetyöntekijöillä oli selvästi urakalle pääseminen, vaikutusmahdollisuudet ovat erilaisten muutosten johdosta päinvastoin pikemminkin kaventuneet. Aiemmin perinteisessä pitkien sarjojen tuotantotavassa yksilön suorituskyky oli selvästi ratkaiseva tekijä yksilön palkkauksessa. Yksilön vaikutusmahdollisuuksien ulkopuolella olevat tekijät vaikuttavat tavoitteen saavuttamiseen vahvemmin kuin muutoksia (esimerkiksi vaiheiden vaihtaminen ja lyhyet sarjat) edeltäneessä tilanteessa. Hallintaan vaikuttaa myös tilanteiden ennustettavuus. Vaihetyöntekijöiden kohdalla vaiheiden vaihtaminen on työnjohtajan määräysvallan alainen ja toteutuu työntekijöiden kohdalla sattumanvaraisesti. Vaihdot eivät ole ennustettavissa. Tämä puolestaan heikentää entisestään työn hallinnan mahdollisuuksia.

Vaihetyö on tämän perusteella luokiteltavissa vahvasti kuormittavaksi työksi, jossa työn vaatimukset ovat korkeat ja hallinta vähäistä. Kun otetaan huomioon kiireen kokemusten lisääntyminen ja tilanteiden epäennustetta-



vuus, voidaan päätellä vaihetyöntekijöiden psyykkisen kuormituksen entises-  
tään lisääntyneen.

Sosiaalinen tuki on tekijä, joka korvasi työn kuormittavuutta. Tämän tut-  
kimuksen kohteena olleissa yrityksissä sosiaalinen tuki oli vähäistä. Sekä  
työntekijöiden keskinäiset sosiaaliset suhteet että esimiesten ja alaisten väli-  
set suhteet olivat hyvin vähän tukea antavia. Näillä työpaikoilla sosiaalista  
tukea voidaan pitää riittämättömänä kuormituksen lievittämiseksi.

## **Työn vaatimukset, työn hallinta ja sosiaalinen tuki ryhmätyössä**

Ryhmätyöorganisaatioissa ryhmien toimintaikä vaihteli muutamista  
kuukausista lähes kymmeneen vuoteen. Vaihtelua tehtaiden välillä oli myös  
ryhmätyön järjestämisen tavoissa. Eroja oli esimerkiksi ryhmien koossa,  
yhdyshenkilön valinnassa ja palkkaustavoissa. Ryhmien koot vaihtelivat  
neljän hengen ryhmistä aina kolmisenkymmentä henkilöä sisältäviin ryhmiin.  
Lähes kaikissa ryhmissä oli yhdyshenkilö. Toisissa hän oli organisaation tai  
konsultin nimeämä, toisissa ryhmän jäsenet olivat saaneet itse valita  
keskuudestaan yhdyshenkilön. Tutkimuksessa mukana olleista  
ryhmätyöorganisaatioista kolmessa palkkaustapana käytettiin ryhmäurakkaa,  
mutta soveltamistavoissa oli eroja. Eräässä tehtaassa työntekijöiden palkka  
muodostui aikapalkan ja siihen kytketyn tavoitelisän ja tehokkuuslisän  
yhdistelmästä. Tavoitelisä oli kytketty niin kutsuttuun viikkopakettiin eli  
tiettyyn kappalemäärään, joka ryhmän oli saatava läpi tietyn ajanjakson  
kuluessa. Tuotantopalkkio maksettiin, mikäli ryhmä onnistui ylittämään  
suoritustavoitteen.

## **Työn vaatimukset kymppiryhmissä ja kollektiivisissa ryhmissä**

Ryhmätyöorganisaatioissa osa muutoksista näkyi konkreettisesti, esimerkiksi  
juuri ryhmien muodostamisessa ja siitä seuranneissa tuotannon  
uudelleenjärjestelyissä. Muutokset oli myös tiedostettu työntekijöiden  
keskuudessa selkeämmin kuin vaihetyöorganisaatioissa ja muutoksia nähtiin  
tapahtuneen monella tasolla. Ryhmätyöntekijät arvioivat työn vaatimusten  
kiristyneen selvästi: "Meiltähän vaatimuksia ja tätä hommaa vain kiristetään.  
Palkkaus on sama, siitä ei ole ollut puhettakaan, mutta onneksi ei ole  
pudotettukaan ja se on tietysti hyvä puoli." (T1/H11/93). Edellisen  
lainauksen loppuosa kertoo omaa kieltään siitä, minkälaisiksi työntekijät  
kokevat omat vaikutusmahdollisuutensa nykyisessä tilanteessa. Toisaalta  
lainaus avaa näkökulman myös niihin keinoihin, joilla työntekijät pyrkivät

hallitsemaan omaa tilannettaan. Myönteisenä yritetään nähdä myös se, että asiat eivät ole vielä heikommin.

Ryhmäurakkaa tekevät työntekijät ilmaisivat työnsä tavoitteen yhtä yksiselitteisesti kuin vaihetyöntekijätkin: “urakalle pääsy”. Myös aika- ja suorituspalkan yhdistelmää soveltavassa tehtaassa työntekijöiden tavoite oli suorituserustainen: viikolle määritellyn tavoitteen läpi saaminen eli käytännössä tuotantopalkkion saavuttaminen. Palkkaustapa määritti siis kaikkien ryhmien toiminnan perusolottuvuutta. Ryhmien toimintaa voi siten hyvällä syyllä luonnehtia tulorientoituneeksi – tärkeintä oli ryhmän tulos eli tehokkuus, jolla yllettiin urakalle tai saavutettiin tavoitelisän edellyttämä tuotteiden läpimeno.

Mitä ammattitaitoon kohdistuvia vaatimuksia ryhmätyöhön yhdistyy? Ensinnäkin itseohjautuva ryhmätyö vaatii työntekijältä tuotteen kokonaisuuden tai osakokonaisuuden tuotanto- ja valmistusprosessin hallintaa. Tämä merkitsee muiden muassa useiden työvaiheiden osaamista; vaiheen tekemistä siten, että seuraavan tekijän on mahdollisimman helppo työstää eteenpäin; työn kulun seuranta; vastuuta tuotteen laadusta ja ryhmän tavoitteen saavuttamisesta sekä nopeutta ja huolellisuutta. Edelleen itseohjautuvuus sisältää vastuuta työn kulun suunnittelusta ryhmässä ja tarpeellisten tarvikkeiden hakemista ryhmään. Itseohjautuvan ryhmän on myös etsittävä tarpeen vaatiessa tietoa ryhmän ulkopuolisilta henkilöiltä, esimerkiksi uuden mallin yhteydessä mallisuunnittelijalta. Työnteko ryhmässä vaatii lisäksi yhteistyötaitoja. Osaan näistä vaatimuksista sisältyy itsenäinen toiminta, mikä on huomion arvoista työn hallintamahdollisuuksien kannalta.

Edellä kuvatut ryhmätyöntekijöiden työhön kohdistuvat vaatimukset ovat huomattavasti laajempia kuin ositettua vaihetyötä tekevien työntekijöiden, vaikka vaihetyöntekijöidenkin työn vaatimukset ovat selvästi kasvaneet kuten edellisestä luvusta kävi ilmi. Ryhmätyössä vaatimukset kohdistuvat kuitenkin ryhmään kokonaisuutena, ja käytännössä vaatimusten toteuttaminen ja vastuun ottaminen jakautuvat ryhmän jäsenten kesken eri ryhmissä eri tavoin. Osa vaatimuksista koskee luonnollisesti kaikkia, jokaisen on esimerkiksi kyettävä ryhmässä yhteistyöhön. Osa ryhmätyöntekijöistä ei kuitenkaan koe, että omassa työssä olisi tapahtunut muilta osin suurta muutosta:

Ompelija: Ainoa (muutos) on se, että ryhmäksi muuttui. (...) Ei minulla oikeastaan mitään uutta siinä ole. (T4/H7/94).

Ryhmät on luokiteltavissa kahteen ryhmään vastuun ja vaatimusten jakautumisen suhteen, kollektiivisiin ja kymppiryhmiin. Kymppiryhmään lukeutuvat ne ryhmät, joissa monitaitoisuus, valta ja vastuu olivat keskittyneet yhdelle tai muutamalle ryhmän jäsenelle. Yksi näistä henkilöistä

oli ryhmän yhdyshenkilöksi nimetty henkilö, josta joissakin tehtaissa käytettiin nimitystä solukymppi. Tämän perusteella ryhmät on tässä nimetty kymppiryhmiksi. Useimmiten ryhmän yhdyshenkilöiksi nimetyt työntekijät, samoin kuin muut ryhmän työstä kokonaisvastuuta jakamassa olleet henkilöt, olivat vaihetyöorganisaatiossa olleet monivaiheompelejoita ja toimineet työnopastajan tai reserviompelijan tehtävissä. Heidän kohdallaan työn monipuolistuminen ei välttämättä pitänyt paikkaansa. Tilanne oli usein jopa päinvastoin. Vaikka he näissä ryhmissä kantoivat aiempaa suurempaa vastuuta ja tekivät useimpia vaiheita, osa heistä kuvasi työnsä olevan yksipuolisempaa kuin aiemmin vaihetyöorganisaatiossa.

Vastuu ryhmän vaatimusten toteuttamisesta ja niihin liittyvä vaikutus- ja päätösvalta jakautuivat selvästi tasaisemmin kollektiivisiksi nimetyissä ryhmissä kuin kymppiryhmissä. Kollektiivisissa ryhmissä oli tyypillistä, että kaikki jakoivat työn vaatimukset, esimerkiksi työn kulun seurannan, siirtymisen itsenäisesti vaiheelta toiselle ja useiden vaiheiden tekemisen. Näihin ryhmiin kuuluvat työntekijät kertoivat myös työnsä monipuolistuneen ryhmätyön myötä. He olivat oppineet uusia vaiheita, niitä sai tehdä ja tehtiin ja mahdollisesti haluttiin oppia lisää. Huomion arvoista on, että myös kollektiivisissa ryhmissä yhdyshenkilöiksi nimetyillä henkilöillä oli jonkin verran enemmän vastuuta kuin muilla. (He esimerkiksi hoitivat ryhmän yhteydet muihin ryhmiin/esimiehiin, ja heidän vastuullaan oli niin sanottu paperityö kuten tuntiappujen täyttö). Kollektiiviset ryhmät olivat harvinaisempia yhteistyöyhteyksissämme kuin kymppiryhmät.

Tämän analyysin aineistossa vaikutus- ja päätösvallan keskittyminen tiettyille ryhmän jäsenille ei tullut esiin ongelmakysymyksenä. Ryhmissä päävastuuta kantavat henkilöt olivat hoitaneet tehtävänsä siten, että he eivät osoittaneet vastuuseensa liittyvää valtaa muita häiritsevällä tavalla. Valtaan ja sen käyttöön liittyviä ongelmia oli kuitenkin joissakin haastatelluissa ryhmissä ollut. Eräässä haastattelussa tuli esiin, että ryhmän yhdyshenkilöksi nimetty oli alkuvaiheessa pyrkinyt asettumaan muiden ryhmän jäsenten yläpuolelle, ikään kuin pomoksi. Tilanne oli kuitenkin onnistuttu ratkaisemaan kaikkia tyydyttävällä tavalla ja haastatteluajankohtana ongelmaa ei enää ollut. Vallankäytön ongelmat ryhmissä ovat kuitenkin mahdollisia ja todellisuutta joissakin ryhmissä, mihin seuraava ryhmätyöntekijän puheenvuoro viittaa:

Ompelija: Se on just hyvä, että siinä meidän ryhmässä ei ole ketään semmoista tiukka-piposta. Että siinä ei ole ketään semmoista, joka vie ilon... Kukaan ei ole semmoinen kingi siellä joukossa, jonka mukaan pitäisi tehdä. Semmoiseen se menee helposti. (T4/H10/94).

Huolimatta edellä kuvatuista ryhmien välisistä eroista tehtävien, vallan ja vastuun jakautumisessa, ryhmätyö poikkesi selvästi vaihetyöstä. Ensinnäkin ryhmätyö koettiin yleisesti mielekkäämmäksi kuin vaihetyö. Vaikka työ ei olisi käytännössä monipuolistunut, mahdollisuus siihen näyttäisi olevan yhteydessä mielekkyyden kokemukseen. Toiseksi ryhmätyön tekijät kokevat työnsä vapaammaksi kuin aiemmin: “onhan se jotenkin vapaampaa” (vertaa tilannetta vaihetyöhön). Aiemmin työnjohtajilla ollut kontrolli- ja vaikutusvaltaa sekä vastuuta on siirretty ryhmille. Vaikka käytännössä vastuu ja valta keskittyivät useimmiten muutamille ryhmän jäsenille, he toimivat siinä määrin hienovaraisesti, että ryhmissä koettiin vapauden lisääntyneen. Merkille pantavaa on, että tämä huomio koskee ainoastaan tässä analyysissä mukana olleita ryhmiä. Kuten edellä todettiin, valtaan liittyviä ongelmia eli ryhmän yhdyshenkilön harjoittamaa ‘pomotusta’ oli esiintynyt analyysiaineiston yhdessä ryhmässä, mutta tilanne oli onnistuttu ratkaisemaan tyydyttävällä tavalla. Tasavertaisuuden toteutuminen tavalla tai toisella näyttää olevan olennainen kysymys ryhmän toimivuuden ja tyytyväisyyden kokemisen kannalta. Siksi huomion kiinnittäminen tähän kysymykseen ryhmien toiminnassa ja sen kehittämisessä on ensiarvoisen tärkeää.

### **Työn hallinta: tavoite juoksee karkuun**

Ryhmätyön ammattitaitovaatimukseen sisältyy itsenäisen toiminnan vaatimuksia, jotka merkitsevät mahdollisuutta työn hallinnan lisääntymiselle. Ovatko ne kasvaneet yhteismitallisesti, on mielenkiintoinen kysymys, johon tässä ei oteta kantaa. Sen sijaan on syytä erottaa toisistaan ryhmään kohdistuvat vaatimukset sekä ryhmän mahdollisuus hallita työtään ja yksittäisen ryhmätyöntekijän työn vaatimukset ja hallintamahdollisuudet.

Kokonaisuudessaan ryhmien mahdollisuudet työn hallintaan ovat kasvaneet ja niitä on yrityksissä tarkoituksellisesti pyrittykin lisäämään. Esimerkiksi työntekijöiden tietoperusta tuotannosta ja tuotantoprosessista kokonaisuutena oli laajentunut merkittävästi ryhmätyöorganisaatioissa. Laajan tietorakenteen perusta oli useimmissa organisaatioissa luotu ryhmätyöorganisaatioon siirtymisen yhteydessä annetulla koulutuksella. Lisäksi ryhmän jäseniä on yleensä kannustettu sekä yksittäisen ryhmän sisällä tapahtuvaan keskinäiseen tiedonvaihtoon että ryhmien väliseen tiedonvaihtoon.

Kuten vaihetyöorganisaatioissa, tiedon kulku koettiin ongelmaksi myös ryhmätyöorganisaatioissa. Ryhmätyöorganisaatioissa tiedon ongelmat liittyivät pääasiassa päivittämisen tiedon kulkuun, mikä sinänsä ei vähennä ongelman merkitystä. Informaatiokatkosten koettiin selvästi vaikeuttavan ryhmien tavoitteiden saavuttamista. Tiedot ja perusteet muutoksista tuotannossa tai

muut ryhmän toiminnan kannalta tarpeelliset ja välttämättömät tiedot eivät kulkeutuneet ryhmien tietoon lainkaan tai ne tulivat puutteellisina.

Vaikka ryhmätyöorganisaatioissa työntekijöiden tietorakenne, työn käsitteellinen hallinta ja kokonaisnäkemykset yrityksen toiminnasta olivat laajempia kuin vaihetyöorganisaatioissa, tiedon kulussa oli työhön ja sen kuormittavuuteen yhteydessä olevia ongelmia. Tiedonkulun ongelmat olivat ensinnäkin suorassa yhteydessä tavoitteen saavuttamiseen, koska ryhmän yhteishenkilön aikaa kului tiedon puutteesta seuraavien ongelmien selvittämiseen tai yksinkertaisesti ryhmässä tarpeelliseksi koetun tiedon etsimiseen. Tässä suhteessa se vähentää työn hallinnan mahdollisuuksia. Työn hallintaan liittyy myös toiminnan ennakoitavuus. Äkilliset muutokset, joita tapahtui ryhmätyöorganisaatioissa kuten vaihetyöorganisaatioissakin, toivat epäennustettavuuden ulottuvuuden myös ryhmätyöntekijöiden kokemuspiiriin, mikä heikentää tavoitteellisen toiminnan hallintaa.

Hallintaan, kuormittumiseen ja stressiin yhteydessä oleva tunne jatkuvasta kiireestä tai kiireen tunnun lisääntymisestä oli ominaista myös ryhmätyöntekijöille. Kiireen tunne ja paine olivat vahvemmin esillä ryhmätyöntekijöiden kuin vaihetyöntekijöiden keskuudessa. Ryhmätyöntekijät nimesivät kiireen kasvun, työpaineen ja työtahdin kiristymisen merkittävimmiten muutoksiksi muutamien viimeksi kuluneiden vuosien aikana. Osa näistä kokemuksista selittyy tuotannon nopeasyklisyydestä ja jatkuvasti kiristyvistä vaatimuksista tehdä nopeammin ja tehokkaammin työtä. Vaatimusten kiristymisestä kertovaa ompelijaa on haastateltu ensimmäisen kerran vuonna 1991 ja toistamiseen vuonna 1993:

Ompelija: Työpaketit ovat vain suurentuneet siitä, mitä ne olivat vuosi sitten. Ne ovat vain kohonneet. Kankaat ovat vaikeutuneet. (...) Se nyt on noissa paketeissa, kun nyt ei olla saatu mitään ylimääräistä muuta kuin se 2.25, joka meillä on se tuotantopalkkio. Mitään ylimääräistä ei ole saatu minuutin hinnasta. Koska me joudumme tekemään niin paljon ylitöitä, että ne vie ne minuutit niin, että ei tule ylimääräistä. Pakettia on niin paljon suurennettu, että me ei pärjätä muuta kuin ylitöitä tekemällä. Me ei saada sitä pakettia muuten valmiiksi. Sen ne ovat keksineet siihen, että ei tarvitse maksaa lisää yhtään enää kuin se 2.25. On ne sen verran viisaita. (T1/H11/93).

## **Sosiaalinen tuki auttaa jaksamaan**

Konkreettisesti kiristyneet työtahtivaatimukset selittävät kuitenkin vain osan ryhmätyöntekijöiden kiireen, paineen ja stressin kokemuksista. Tarkastelu on syytä ulottaa ryhmien sisäisiin sosiaalisiin suhteisiin, toimintakäytäntöihin ja toimintaperiaatteisiin. Voidaan kysyä, missä määrin sosiaalisiin suhteisiin ja

yhteistyötaitoihin liittyvät vaatimukset ovat ryhmissä toteutuneet tai jääneet toteutumatta.

Kaikille ryhmille tyypillistä olikin ryhmän sisäinen neuvojen ja opastuksen pyytäminen ja jakaminen. Tämän toimintatavan ryhmätyöntekijät totesivat poikkeavan selvästi aiemmasta vaihetyössä toteutetusta käytännöstä, jossa omat erityistiedot ja taidot pyrittiin pitämään salassa muilta. Ryhmätyössä tuettiin ryhmän jäsenten oppimista ja ammattitaidon kehittymistä. Ongelmaksi ryhmissäkin kuitenkin todettiin vaatimus uusien vaiheiden opettelemisesta työn ohessa; uuden vaiheen opettelu väistämättä näkyi koko ryhmän palkassa.

Toisin kuin ositetussa vaihetyössä, työntekijä on ryhmätyössä riippuvainen muista ryhmän jäsenistä työn tavoitteen saavuttamisessa ja sen vaatimassa toiminnassa. Ryhmäurakka palkkausmuotona luonnollisesti vahvistaa tätä riippuvuussuhdetta. Kymppiryhmissä, joille oli tyypillistä vastuun ja vallan epätasainen jakautuminen, myös riippuvuussuhteet näyttivät olevan epätasapainossa. Yhden työpanos oli merkittävämmässä asemassa kuin toisen. Se merkitsi sitä, että yhdestä henkilöstä oltiin riippuvaisempia kuin toisesta. Tämä tarkastelutapa perustui osin vaihetyön jäänteeseen, jossa yksilöiden työpanosta tarkasteltiin vaihetyön tehokkuuserojen pohjalta. Vaihetyössä tehokkaimmiksi osoittautuneet työntekijät ovat siten ryhmässä 'arvokkaampia' kuin vähemmän tehokkaat ryhmän jäsenet, vaikka monitaitoisuus on ulkopuolisen tarkastelijan näkökulmasta vähintään yhtä olennainen osa ryhmätyöntekijän ammattitaitoa. Vallitseva näkemys ryhmätyöntekijöiden keskuudessa oli kuitenkin se, että ryhmän toiminnan kannalta tärkeintä ovat samanarvoiset (eli tehoiltaan samanlaiset) työntekijät<sup>15</sup>.

Vaihetyössä työntekijöiden tehot ovat yleensä tiedossa, mutta työntekijöiden keskinäinen vertailu on vähäistä ellei olematonta. Esimerkiksi tässä tutkimuksessa vaihetyöorganisaatioiden työntekijät eivät ottaneet tätä kysymystä esille lainkaan sen enempää haastatteluissa kuin ryhmäkeskusteluissakaan. Ryhmissä keskinäinen vertailu on todellisuutta. Se on henkilökohtainen ja rankka kokemus erityisesti niille, jotka tehoiltaan eivät yllä lähellekään ryhmän korkeimpia tehoja. Vertailu on merkinnyt jopa oman työpanoksen suhteutumista kokemukseen arvosta ihmisenä yleensä:

Ompelija: Siis se (urakka) tekee ihmisille niin hirveästi kiirettä ja sitä, että tuntee itsensä huonoksi, jos ei pääse siihen mihin pitäisi. Tulee sellainen mitattavuuden tunne. Se on hirveä taakka ihmiselle. Minä itse sen silloin yhdessä vaiheessa koin, vaikka minä tein niin paljon kuin pystyin. Just kun minä olin tähän soluun siirretty, niin se ei kel-

---

<sup>15</sup> Poikkeuksena tästä ovat ryhmät, joissa sovellettiin aika- ja suorituspalkkauksen yhdistelmää.

vannut, se ei riittänyt heille. Silloin minä tunsin itseni niin maan matoseksi, et minä sanoin: 'Ei herrajumala, päätä poikki.' (T3/H5/94).

Ompelija: Mutta minä olen sitä mieltä, että kyllä se vaatii ihmiseltä ja justiin sellaiselta ihmiseltä, joka on vähän hitaampi tekemään, niin se vaatii kyllä aika paljon. (...) Kun sen täytyy nopeuttaa lisätä ja lisätä, eikä se kuitenkaan enää pysty. Ja on huomattavasti hitaampi mitä toinen. Joskin toiset sanoo aina että 'no, eihän sillä tarvitse rassata.'. Ne saa vaikka kymmenen markkaa enemmän tunnille. (...) Kyllä se on rasittavaa, minulla on ainakin ollut. (T4/H7/94).

Riippuvuussuhde ryhmän jäsenten välillä on kaksisuuntainen eli myös ryhmän tehokkaimmat jäsenet kokevat tilanteen epäoikeudenmukaiseksi, koska omaa henkilökohtaista panosta vastaavaa palkkaa ei saa, ellei toisten panos ole vastaavanlainen:

Ompelija: Se kiukuttaa tietenkin sitä, joka on tehnyt hirveästi töitä. (T4/H10/94).

Niissä kollektiivisissa ryhmissä, joissa työtä tehtiin ryhmäurakalla, todettiin työntekijöiden 'samanarvoisuus' olennaisen tärkeäksi. Erään kollektiivisen ryhmän jäsenen haastattelussa tulikin esiin se, että ryhmä koostui tehoiltaan melko samanlaisista työntekijöistä. Tämän hän arvioi olevan yksi tärkeä peruste sille, että ryhmä myös käytännössä toimi hyvin. Alkuvaiheet kollektiivisissakin ryhmissä voivat olla vaikeita:

Ompelija: Sitten minä pelkäsin, etten minä vaan ole huonompi, etten vaan pilaa toisten, ettei vaan minusta johdu, ettei saada valmista. Semmoinen oli alussa se tunne, mutta ei se nyt ole kyllä. Ja se oli monella muulla varmaan, suurimmaksi osaksi kaikilla. (T2/H17/91).

Ompelija jatkoi kertomalla, että ryhmätyön alkuvaiheessa hän tunsikin itsensä väsyneeksi ja hermostuneeksi. Siihen vaikutti osaksi pelko siitä, että on hitaampi kuin muut, ja osaksi yrittämisen halu: "Kun yritti olla muiden veroinen, pisti yrittämään liiallisestikin". Kun työ lähti ryhmässä alkukangertelujen jälkeen sujumaan, "on se turha kiire mennyt pois". Palkitsevana ja kannustavana kokemuksena hän muistaa sen, että ryhmä pääsi urakalle heti ensimmäisestä työstään.

Alkuvaiheen vaikein ongelma liittyi kollektiivisissa ryhmissä kielteisen palautteen antamiseen muille ryhmän jäsenille. Erityisen vaikeaa oli ottaa käsittelyyn hitaus. Kollektiivisiksi muotoutuneissa ryhmissä tilanne on onnistuttu ratkaisemaan. Eräässä ryhmässä lähdettiin miettimään yhdessä kaikkien jäsenten kesken, mistä vaiheesta urakalle pääsy on kiinni ja millä tavalla menetelmää voidaan kehittää, jotta tilanne korjaantuisi:

Ompelija: Kyllä minä muistan kun meilläkin oli vaikeata, kun kukaan ei ensin kehdannut. (...) Kyllä se on vähän semmoista mennä sanomaan, että 'sinä olet hitaampi kuin me muut'. Mutta kyllä meidänkin oli pakko sanoa. Se oli kun siitä pääsi ihmisen luonteesta, että kuinka se vastaanotti tämän, mutta toiset voi suuttua, toiset ei. (...) Jos ei päästä urakalle jostain mallista, niin me mietitään yhdessä, että mistä se on kiinni. Kenen vaiheesta se on ja sitten huomataan, kun lasketaan, että kenen vaiheesta se on, niin mietitään, mitä sille voitaisiin tehdä. Sanotaan sitten, että 'yrittäisitkö nopeammin'. Tai sitten muutetaan vähän sitä, annetaan vähän toiselle siitä. Niin yhdessä pohditaan, eikä siitä ole koskaan kukaan suuttunut. (T2/H17/91).

Tehtaassa, jossa palkkausmuoto on aika- ja suorituspalkan yhdistelmä, esiintyi myös sekä kollektiivisia että kymppiryhmiä. Palkkausmuoto on vain yksi osaselittäjä ryhmän muotoutumisessa. Tämän tehtaan kollektiivisen ryhmän jäsen piti tärkeänä ryhmän toiminnan kannalta sitä, että jokainen ryhmän jäsen tulee hyväksytyksi ryhmässä sellaisena kuin on:

Ompelija: Jokainen saa olla oma itsensä. Saa näyttää tietysti huonotkin puolensa ja näyttäänsäkin, että ei olla joka päivä niin hyvällä tuulella. Sitten annetaan hänen olla sillä lailla kuinka hän on. Kunhan hän työnsä tekee ja työt menee eteenpäin, niin jokainen saa olla semmoinen kuin haluaa. Tietysti jos joku on hyvin allapäin, niin kysytään, mikä sinulla on ja onko sinulle tullut jotain. (...) Meillä on se porukan henki hyvä. Että jokainen saa itkee, jos itkee ja jos nauraa, saa nauraa. Että osataan ottaa ihminen semmoisena, kun hän on. (T1/H11/91).

Olennainen ero kymppi- ja kollektiivisten ryhmien välillä ei edellä kuvatun perusteella ole niinkään toiminnan tavoitteessa – päinvastoin jokainen ryhmä on erittäin sitoutunut mahdollisimman hyvän tuloksen eli tehokkuuden saavuttamiseen. Sen sijaan ero näkyy ryhmän sisäisissä keskustelukäytännöissä. Edellä kuvatussa ryhmässä lähtökohdaksi otettiin avoin keskustelu ja ongelmien selvittäminen kaikkien ryhmän jäsenten kesken. Kymppiryhmille näyttää olevan tyypillistä, että keskustelu ryhmän jäsenten kesken rajoittuu työn kannalta välttämättömään kommunikointiin:

Ompelija: Kun sanoo sen asian nopeasti ja mahdollisimman nopeasti ja sitten taas jatkaa. (T2/H8/94).

Tulosorientoitunut toiminta ohjaa ajattelua tehokkuuteen ja edelleen keskinäiseen vertailuun, josta tulee henkilökohtainen kysymys ja ongelma. Mikäli ryhmien toiminta olisi lähtökohdiltaan tehtäväorientoitunutta, kysymyksenasettelu ja näkökulma voisivat olla toisenlaisia ja kohdistua työmenetelmien kehittämismahdollisuuksiin hitauden ja siihen läheisesti



kytkeytyvän yrittämishalun eli henkilökohtaisiksi koettujen kysymysten sijaan. Näin se ei missään ryhmässä näytä kuitenkaan olevan. Siksi tilanne on vaikea ryhmissä, joissa ei ole ollut edellä kuvatun kaltaista 'rohkeutta' ottaa ongelmia käsiteltäviksi. Hitaammat ja nopeammat tekevät työtä keskenään samassa ryhmässä, jossa ongelman olemassaolon kaikki tiedostavat mutta jota ei käsitellä. Itsensä hitaammiksi kokevat henkilöt ovat ratkaisseet sopeutumisensa tilanteeseen siten, että he suhteuttavat kokemuksiaan työpaikalla elämismaailmaan kokonaisuutena:

Ompelija: Täytyy vaan itsekseen nieleskellä ja olla niin kuin että ei tässä mitään. (...) Ei tämä niin vaikea asia olekaan, vaikka se joskus tuntuu aika vaikealta. Mutta en minä mielenterveyttäni sillä menetä kyllä. On vaikeampiakin asioita ollut kuin tällainen. (T4/H7/94).

Ompelija: Kun vaan yrittää ajatella myönteisesti, niin kyllä sopeutuu sitten siihenkin. (T4/H10/94).

Ompelija: Mutta en minä tiedä, en minä usko, että nämä hommat täällä ovat opettaneet. Päinvastoin. Se mitä on siviilissä ollut, niin se on opettanut minut kestämään sen, mitä täällä on. Koska täällä tulee semmoisiakin, joihin ei ole itsellä minkään näköistä osuutta eikä arpaakaan. Se mitä siviilissä tulee, niin siinä sinä olet sentään osallisena, avioerot ja tällaiset. On jotain, että siihen itekin pystyy vaikuttamaan. (T3/H5/94).

Näitä sopeutumiskeinoja ei voi pitää rakentavina, koska ongelmat jäävät käsittelemättä, ne yritetään 'vaieta kuoliaiksi', mutta tämä keino ei poista ongelman olemassaoloa tietoisuudesta. Näin se vaatii jatkuvaa psyykkistä työstämistä ja merkitsee pitkällä tähtäyksellä psyykkistä lisäkuormitusta.

Kymppiryhmissä kiire ja paine koetaan erityisen vahvasti. Kiire muodostuu osittain siitä, että kaikki yrittävät jatkuvasti parhaansa. Itsensä hitaammiksi kokevat pyrkivät 'ylittämään' itsensä päivittäin. Yllättävää kyllä itsensä ylittämisen kokemus on myös useilla ryhmien nopeimmilla jäsenillä; hitaimmat eivät usein yrityksistään huolimatta yllä urakkatavoitteen vaatimaan nopeuteen, joten nopeimmat yrittävät kompensoida hitaimpien suoritusta itsensä ylittämällä. Kaikki tähtäävät mahdollisimman hyvään kokonaistulokseen. Kymppiryhmät ovat näin eräänlaisessa noidankehässä, koska kiire puolestaan estää muun kuin akuutissa tilanteessa työn kannalta välttämättömän keskustelun. Ulkopuolisen arvioijan näkökulmasta kymppiryhmissä tarvittaisiin toiminnan lähtökohtiin ja yhteistyötaitoihin pureutuvaa keskustelua, joka vaatisi runsaasti aikaa. Ryhmissä ei kuitenkaan ole aikaa edes lyhyiden henkilökohtaisten tilanneselvitysten antamiseen, jotka ryhmissä nähtiin tarpeelliseksi väärinymmärrysten ehkäisemiseksi. Esimerkiksi eräässä haastattelussa toivottiin, että olisi mahdollista selittää muille ryhmän jäsenille syy, miksi

työvire ei ole jonakin päivänä normaali, koska hitaus tulkitaan usein yrittämishalun puutteeksi.

Ompelija (kymppiryhmän jäsen): Ryhmissä on henkinen paine kova. Että minun mielestäni siihen tarvitsisi satsata enemmän rahaa, koska ei ihminen ole mikään kone. Että varmaan sairaudetkin niin ei niin paljon tulisi sairaslomia tai semmoisia, kun olisi joku semmoinen... Koska todella henkinen paine on kova. (T2/H8/94)

Ero ryhmiin, joiden toimintaa jäsenet luonnehtivat hyväksi on, kuten edellä todettiin, ryhmän keskustelukäytännöissä. Kollektiivisissa ryhmissä keskustellaan sekä työ- että kotiasioista ja saadaan tukea ja lohdutusta ryhmän jäseniltä vaikeissa tilanteissa. Näissä ryhmissä annetaan myös myönteistä palautetta. "Itse otetaan hyvä mieli siitä, että on oman osansa tehnyt ryhmän työstä. Ryhmän sisällä kehitetään itseä, jos on tavoite saavutettu." Osa palautteesta otetaan näissä ryhmissä vertaamalla omaa tulosta toisten tulokseen. Kun ryhmä on tuloksiltaan parempi kuin toinen, se merkitsee myönteistä palautetta ryhmälle. Vertailuasetelma otetaan näissä ryhmissä kannustimena: mikäli toinen ryhmä on tuloksiltaan parempi, "oma ryhmä yrittää kiihtyä, että pääsisi samaan". Eräissä kollektiivisissa ryhmässä on muodostunut tavaksi kokoontua työpäivän päätyttyä yhteen pohtimaan seuraavan päivän työtehtäviä ja tarkistamaan kuluneen päivän tehoa.

Tulosorientaatio, jonka määrittelyn vastuun kantamiseksi työn tavoitteesta, oli siis kaikille ryhmille yhteinen piirre. Vaikka ryhmät joutuivat mahdottomalta tuntuvien vaatimusten eteen, tavoitteen saavuttamiseksi pyrittiin tekemään kaikki mahdollinen. Työtä tehdään myös 'omalla ajalla' eli työajan ulkopuolella huomattavasti enemmän kuin aiemmin vaihetyössä.

Ompelija: Nopeammin pitää vaan yrittää tehdä vaikka ei pystyisikään. On vain yritettävä. Siinä kai ne tulee ne paineet ja yöunet tahtovat mennä. (...) Jokainen on varmaan ihan ääriajoilla. (...) Ei tässä passaa minun antaa periksi, kun ei toisetkaan anna. (...) Se on kunniaakysymys. Minun pitää pärjätä. Näin on. Ainakin minun kohdallani on kunniaakysymys, että tässä vaiheessa on pärjättävä, meni miten tahansa. (T1/H11/93).

Ompelija: Kyllä siinä täytyy omalla ajalla huomattavasti enemmän tehdä nyt kuin silloin, kun oli henkilökohtainen (urakka). Silloin tietysti kaikki tarvittava oli vieressä valmiina. (T2/H8/94).

Osittain selitys vahvalta näyttävään sitoutumiseen on seurausta ryhmien sisäisestä riippuvuudesta ja ryhmän sisäisestä vertailuasetelmasta. Osittain vahvaa sitoutumista selittää jo tämän luvun alussa mainittu yleinen toiminnan reunaehto – yrityksen ja sen kautta oman työn jatkuvuus pyritään turvaamaan.

Kaikille ryhmille tyypillistä oli toisaalta myös se, että vastuu ryhmän jäsenten työtaakasta jaettiin yhteisesti. Tämä heijastui osittain kymppiryhmissä niiden työntekijöiden alemmuudentunteina, jotka kokivat olevansa muita hitaampia. Toisaalta kaikissa ryhmissä tuli esiin kertomuksia, joissa todettiin, että sairauslomalle ei jäädä, jos ollaan 'vain vähän kipeitä'. Jokaisessa ryhmässä on kokemuksia siitä, minkälaisen työtaakan läsnäolevat joutuvat kantamaan, kun joku ryhmästä on pois:

Ompelija: Ja minä luulen, että jokainen koettaa varoa, ettei tarvitse sairauslomille jäädä, kun ei ole ketään panna tilalle, että toisille tulee hirveät työmäärät. (...) Räsistusta on liian paljon. Tämä viikko on minulla ainakin hirmu stressaava, kun on pitänyt tehdä hirmu kovasti töitä. Kyllä olen huonosti nukkunut tällä viikolla ja painajaisia vain nähnyt aina. Se heti vaikuttaa, jos joku on poissa, niin (muut työntekijät) joutuu enemmän paineen alle. (T1/H11/93).

Lyhyet sairauspoissaolot ovatkin ryhmätyöorganisaatioissa vähentyneet. Esimerkiksi erään yrityksen pääluottamushenkilö kertoi yrityksen poissaolotilastoiden mukaan lyhyiden sairauslomien vähentyneen 1980-luvun 13 prosentista haastatteluajankohdan viiteen prosenttiin. Pitkiä sairauslomia hänen sijaan totesi olevan ja arvioi niiden olevan kasvamaan päin. (Täsmällisiä tietoja tästä hän ei valitettavasti haastattelussa (T1/H1/94) esittänyt.)

Ryhmätyöorganisaatioissa esimiesten ja työntekijöiden väliset suhteet kuvattiin pääsääntöisesti hyviksi. Esimiesten antaman tuen merkitys mainittiin tärkeäksi tilanteissa, joissa ryhmien sisäiset ongelmat olivat kasautuneet. Tällaisissa tilanteissa esimiehen osoittama ymmärrys ryhmän ongelmia kohtaan antoi työntekijöille voimavaroja tilanteen hallintaan, vaikka esimies ei ongelmien ratkaisemiseen tähtäävää apua olisi antanutkaan. Yleisesti esimiehen tuen tarve näytti ryhmätyöntekijöiden keskuudessa olevan vähäisempi kuin vaihetyöntekijöiden keskuudessa. Lisäksi se, että ryhmätyöntekijät eivät maininneet organisaation osoittamaa työntekijöiden työn arvostuksen puutetta, antaa viitteitä siitä, että työntekijöiden työn arvostus näkyy ryhmätyöorganisaatioissa paremmin kuin vaihetyöorganisaatioissa.

### **Ryhmätyö kuormittaa, mutta sitä voi porukalla hallita**

Ryhmätyöorganisaatioiden ryhmät on tässä luokiteltu kollektiivisiin ja kymppiryhmiin. Molempia ryhmätyyppejä esiintyy tässä käsiteltyjen neljän ryhmätyöorganisaation sisällä. Kaikille ryhmille yhteistä on tulosorientaatio, työn päätavoite on tehokkuus ja tietyn tulosrajan saavuttaminen. Ryhmät ovat erilaisia niiden keinojen suhteen, joiden avulla ne tulokseen pyrkivät.

Kaikissa ryhmissä sekä työn vaatimukset että työn hallinta ovat lisääntyneet aiempaan vaihetyöhön verrattuna. Kollektiiviset ja kymppiryhmät eroavat toisistaan sen suhteen, miten vaatimukset ja hallinta ovat jakautuneet ryhmien jäsenten kesken. Myös sosiaalinen tuki on lisääntynyt ryhmätyön myötä ja erityisesti työntekijöiden keskinäinen tuki. Esimiehen tuen tarve on vähäisempi kuin vaihetyöorganisaatioissa. Kollektiivisissa ryhmissä sosiaalinen tuki on runsaampaa kuin kymppiryhmissä, joissa sosiaalisen tuki on vaihtelevaa ryhmästä toiseen, mutta selvästi vähäisempää kuin kollektiiviksi luokitelluissa ryhmissä.

Ryhmätyöntekijöiden työ näyttää tämän perusteella sijoittuvan samaan korkeasti kuormittavan työn luokkaan kuin vaihetyöntekijöidenkin huolimatta siitä, että hallintamahdollisuuksia ryhmätyöntekijöillä on vaihetyöntekijöitä enemmän. Kuitenkin ryhmien yhteistyö, jota ohjaa tulosorientaatio ja jota luonnehtii keskinäinen riippuvuus, näyttää olevan tekijä, joka kuormittaa työntekijöitä vahvasti ja erityisen vahvasti kymppiryhmissä.

## **Johtopäätökset**

Tämän tutkimuksen valossa tekstiili- ja vaatetusteollisuuden naistyöntekijöiden työssä on suuri epäsuhta työn vaatimusten ja hallinnan välillä sekä vaihe- että ryhmätyöorganisaatioissa. Heidän työnsä voidaan sen perusteella sijoittaa Karasekin ja Theorellin mallissa korkeasti kuormittavan työn luokkaan, jota luonnehtivat työn korkeat vaatimukset ja alhainen liikkumavapaus omaa työtä koskevien päätösten suhteen. Työ kuuluu samalla ryhmään, johon mallissa kytketään korkeat terveysriskit (Karasek ja Theorell 1990, 33–34). Tulos tukee aiempia tutkimustuloksia, joissa useita toimialoja ja ammattiryhmiä on tarkasteltu tässä käytetyn mallin pohjalta ja joissa kaikissa tekstiili- ja vaatetusteollisuus ja naistyöntekijöiden ammattiryhmä sen sisällä on tyypitelty korkeasti kuormittavaan ryhmään kuuluvaksi. (Vahtera ja Pentti 1997; ks. myös Vahtera ja Soini 1994).

Sosiaalista tukea on Vahteran ja Soinin (mt., 45–49) tutkimuksen perusteella tekstiili- ja vaatetusteollisuuden työntekijöiden keskuudessa hallintaan verrattuna selvästi enemmän. Tässä tutkimuksessa ei keskitytty senkaltaiseen kysymyksenasetteluun, vaan tarkasteltiin, minkälaista sosiaalista tukea työntekijät työpaikallaan saavat ja mitä he pitävät tarpeellisenä. Analyysin perusteella onkin mahdollista todeta, että sosiaalisen tuen tarve ja se, keneltä sitä odotetaan, vaihtelee, mutta kiinnittyy työn organisoinnin tapaan. Vaihetyöorganisaatioissa sosiaalinen tuki on sekä työntekijöiden keskuudessa että esimiesten antamana vähäistä. Tuen tarve kohdistettiin näissä organisaatioissa pääasiassa esimieheen. Ryhmätyöorganisaatioissa ryhmien jäsenten keski-

näisen tuen määrä vaihtelee. Tukea esiintyy kaikissa ryhmissä vähintään keskinäisen neuvonpidon ja opastuksen välityksellä sekä vastuun kantamisena toisten työtaakasta. Esimieheen kohdistuvan tuen tarvetta ryhmätyöorganisaatioissa ei ilmaistu, vaikkakin joissakin ryhmissä sitä todettiin saatavan ja siihen oltiin tyytyväisiä.

Karasekin ja Theorellin mallin mukainen työn luokittelu antaa viitteitä työn kuormittavuudesta ja sen terveystarpeista. Heiskanen (1984, 166) on arvioinut Karasekin mallin rajoituksia tutkimuksessaan ja hän toteaa mallin toimivan yleisellä tasolla. Sen sijaan esimerkiksi raja passiivisen ja korkeasti kuormittavan työn välillä on hänen mukaansa hiuksen hieno ja vaatii työtilanteen yksittäisten piirteiden tutkimisen sijasta kokonaistilanteen arviointia, johon survey-tyyppiset tutkimusmenetelmät eivät välttämättä yllä. Tässä tutkimuksessa on nähtävissä Heiskanen johtopäätöstä tukevia mallin rajoitteita. Vaikka kysymyksessä on tietty teollisuudenala, sen eri tehtävissä eri ammattinimikkeillä toimivien työntekijöiden yksittäisten työtilanteiden analyysi ei riitä ryhmittelyn perustaksi. Survey-tyyppisessä tutkimuksessa käy helposti niin, että kuormittumisen kannalta olennaiset erot peittyvät (esimerkiksi samaan ammattiryhmään kuuluvien, mutta eri organisaatioissa toimivien työntekijöiden erot työn hallinnan ja vaatimusten suhteen).

Tässä tutkimuksessa on tarkasteltu ryhmä- ja vaihetyöorganisaatioissa työskentelevien työntekijöiden kokemuksia ja näkemyksiä työn hallinnasta, vaatimuksista ja sosiaalisista suhteista. Mitä eroja ja yhteisiä piirteitä näissä on löydettävissä?

Mahdollisuudet työn hallintaan ovat kasvaneet ryhmätyöorganisaatioissa, kun hallintaa tarkastellaan tietorakenteen eli työntekijöillä olevien tietojen sekä kykyjen ja taitojen kautta. Vaihetyöorganisaatioissa työntekijöiden ammattitaito on myös monipuolistunut, mutta tietorakenne ei ole laajentunut samassa suhteessa kuin ryhmätyöntekijöillä. Koska työn hallintaan vaikuttavat olennaisesti työntekijän käytettävissä olevat tiedot, taidot ja kyvyt, työn hallintamahdollisuudet ovat tässä mielessä jonkin verran kasvaneet kaikilla työntekijöillä. Vaihetyöorganisaatioissa työntekijöiden valinta- ja päätösvalta siitä, missä määrin omaa tieto-taitoaan käyttää työssään, on kuitenkin lähinnä teoreettinen. Ryhmätyöntekijöillä, joiden käytettävissä olevan tieto-taito - kapasiteetin voi hyvällä syyllä olettaa olevan laajemman kuin vaihetyöntekijöillä, päätösvalta oman työpanoksen käytön suhteen näyttää kuitenkin olevan vielä alhaisempi kuin vaihetyöntekijöillä. Riippuvuussuhde muihin ryhmän jäseniin otetaan ryhmissä velvoitteena, jolla perustellaan pakkoa tehdä työtä jaksamisen äärirajoilla ja jopa sen yli. Ryhmissä verrataankin tilannetta tässä suhteessa vaihetyöhön, jolloin jaksamisongelmista kärsi vain itse. Ryhmätyössä työntekijän vireystilasta riippuu koko ryhmän tulos ja heikosta

suorituksesta kärsivät kaikki – riippuvuussuhde on vankka ja kukaan ei haluaisi olla toisille taakka.

Kaikkien työntekijöiden hallintamahdollisuuksia rajoittavat ongelmat päiväkohtaisessa tiedon kulussa. Tuotannon arjessa muutoksia tehdään nopeasti ja päivittäin ja monet näistä muutoksista koskevat erityisesti työntekijöiden työtä. Koska tiedot muutoksista eivät välity työntekijöiden keskuuteen saakka, työn hallintamahdollisuus, esimerkiksi toiminnan ennakointi, on tässä suhteessa kaventunut.

Kaikille työntekijöille oli yhteistä myös näkemys siitä, että käsiteltävät materiaalit ovat vaikeutuneet muutamien viimeisten vuosien aikana. Työn laatukriteerit puolestaan ovat useimmiten kasvaneet. Kun näitä tekijöitä ei ole otettu huomioon määriteltäessä työn palkkioperusteita tuotteille, ne ovat tekijöitä, joihin työntekijät eivät voi vaikuttaa, ja siten ne heikentävät työn hallintamahdollisuuksia.

Ryhmätyöorganisaatioissa yksittäisen työntekijän hallintamahdollisuudet ovat yhteydessä ryhmään, sen toimintatapoihin ja dynamiikkaan. Kollektiivisissa ryhmissä hallintamahdollisuudet ovat lisääntyneet ryhmissä kokonaisuutena, kymppiryhmissä hallintamahdollisuudet ovat epätasaisesti jakautuneita. Tämän tutkimuksen perusteella kollektiiviset ryhmät ovat vielä kymppiryhmiä harvinaisempi ilmiö ryhmätyöorganisaatioissa. Tällä perusteella hallinta ryhmätyön myötä on yksittäisten työntekijöiden kohdalla useammin heikentynyt kuin lisääntynyt.

Kaiken kaikkiaan sekä ryhmätyö- että vaihetyöorganisaatioissa voidaan edellisen perusteella todeta, että työntekijöillä työn tavoitteen ja työsuorituksen väliin tulevia tekijöitä on vähintään yhtä paljon kuin aiemmin. Työn hallinta on tässä suhteessa korkeintaan muuttumaton, mutta ei missään tapauksessa kasvanut.

Hallintamahdollisuuksiin kytkeytyy lisäksi kaikkia työntekijöitä koskeva alan heikko työtilanne. Valinnan mahdollisuus on käytännössä olemassa vain työssä käynnin ja työttömyyden välillä, mitä ei voida kytkeä hallintaan, sillä hallinnasta voidaan puhua vain tavoitteellisen toiminnan yhteydessä. Kun työntekijöille työpaikka on arvo ja tavoite sinänsä, työttömyys ei lukeudu mahdollisuuksien tai valintojen joukkoon.

Vaihetyössä omaa työtä koskevat osallistumis-, vaikutus- ja päätösmahdollisuudet ovat yksiselitteisen vähäiset. Ryhmätyössä tilanne periaatteessa näyttäisi olevan toinen. Ryhmillä on paitsi mahdollisuus myös velvollisuus osallistua työnsä suunnitteluun sekä vaikuttaa ja päättää ryhmän toimintatavoista ja menetelmistä. Työ voi kuitenkin olla organisoitu tavalla, joka vahvistaa tai heikentää sosiaalisten suhteiden kehittymistä ja tätä kautta syntyviä mahdollisuuksia yhteisölliseen hallintaan (Vahtera ja Pentti 1997, 11). Ryhmätyössä pääsääntöinen suuntaus näyttää olevan se, että ryhmien organisoi-

tuminen on toteutunut tavalla, joka jättää hyvin vähän tilaa yhteisölliselle hallintamahdollisuudelle.

Työn ulkoiset vaatimukset näyttävät vaihetyö- ja ryhmätyöorganisaatioissa olevan hyvin pitkälle samankaltaiset. Näistä vaatimuksista keskeisimpinä mainittakoon monipuolisuus ja monitaitoisuus, tehokkuus ja nopeus. Työn vaatimuksena ryhmätyöntekijöihin kohdistuu myös sopeutuminen riippuvuussuhteeseen ja kommunikointitaidot, joista erityisen olennainen on ongelmien käsittelytapa sekä sopeutuminen ryhmän sisäisiin sosiaalisiin suhteisiin.

Sosiaalinen tuki on myös vaihetyö- ja ryhmätyöorganisaatioissa erilaista ja sitä voi todeta olevan suhteellisesti enemmän ryhmätyöorganisaatioissa, vaikka ryhmien jäsenten riippuvuussuhteet voivat merkitä myös suurempia ristiriitoja henkilöiden välillä ryhmätyössä kuin vaihetyössä.

Tekstiili- ja vaatetusteollisuuden työntekijöiden työ, kuten on todettu, sijoittuu korkeasti kuormittavan työn ryhmään. Mitkä tekijät näyttävät tämän tutkimuksen perusteella erityisen kuormittavilta?

Vaihetyöorganisaatioissa työntekijöitä kuormittavat ensinnäkin epävarmuuden tunteet ja toiseksi työntekijöiden ja esimiesten väliset suhteet. Molemmat näistä on kytkettävissä hallinnan ja vaatimusten epäsuhtaan. Epävarmuus oman toiminnan suhteen nousee siitä, että vaatimukset ovat kasvaneet, mutta hallintaan olennaisesti kytkeytyvä tietorakenne ei ole lisääntynyt samassa suhteessa. Toiseksi esimiesten ja alaisten välisiä suhteita rasittaa se, että vastuukysymykset ovat epäselviä, ne ovat jääneet käsittelemättä. Tästä seuraa työntekijöiden kokemus siitä, että heiltä edellytetään enemmän kuin heidän mielestään on sovittu. Lisäksi se herättää tunteen siitä, että kukaan ei oikein vastaa mistään, mikä on omiaan lisäämään myös epävarmuuden tunteita ja heikentämään mahdollisuuksia ennakoida toiminnan seuraamuksia. Työntekijöiden väliset suhteet, joille on tyypillistä keskinäisen tuen sijasta kilpailuhenki, luovat työympäristöön ilmapiirin, jota luonnehdittiin kireäksi. Se on kolmas, vaihetyöorganisaatioissa keskeisiltä näyttävistä, työntekijöitä kuormittavista tekijöistä.

Ryhmätyössä eräs keskeinen kuormitustekijä nousee tulorientoituneesta ajattelutavasta, jonka kuormittavuutta ryhmän jäsenten välinen keskinäinen riippuvuussuhde selvästi lisää. Toinen ja edelliseen kytkeytyvä kuormitusta lisäävä tekijä on ryhmien sisäisten keskustelukäytäntöjen vähäisyys. Erityisen kuormittavaksi tilanne muodostuu ryhmissä, joissa on nopeudeltaan erilaisia työntekijöitä. Valtaosa ryhmistä lukeutuu tähän joukkoon. Tulorientoituneessa ajattelumallissa ongelmanasettelu muodostuu hitaus-nopeus-ulottuvuuden mukaan ja heijastuu henkilöön sidottuna ja henkilöitä arvojärjestykseen asettavana mallina. Henkilöityneen ongelman käsittelyyn on erityisen vaikea lähteä ja ryhmät ovat pattitilanteessa, josta ulospääsyä ei ole

näkyvissä. Kun tilanne on tämä, henkilösuhteet ryhmässä kiristyvät. Myös muu keskustelu, esimerkiksi kiireen ja paineen kokemusten jakaminen, tai väärinymmärrysten ehkäisemiseen tarkoitettu keskustelu, puuttuvat näistä ryhmistä. Siten myös sosiaalinen tuki, johon kaksi viimeksi mainittua kuuluvat, on vähäistä näissä ryhmissä. Se merkitsee tietyllä tavalla lisäkuormitusta ryhmille, koska hyvä sosiaalinen tuki lievittää kuormitusvaikutusta (ks. esim. Karasek ja Theorell 1990; Vahtera ja Pentti 1995).

Vaihetyöorganisaatioissa olennaista on tämän tutkimuksen perusteella kiinnittää huomio kommunikaatio- ja tiedonvälityskanavien kehittämiseen esimiesten ja työntekijöiden välillä. Vastuun jakaminen ja kantaminen vaativat tuekseen välineitä, joiden avulla vastuu on mahdollista. Vastuun määrään suhteutettu tietoperusta on vastuullisen toiminnan välttämätön edellytys. Vaihetyöorganisaatioissa olisi tarpeen myös luoda edellytykset työntekijöiden keskinäiselle vuorovaikutukselle; tietojen, taitojen ja kokemusten jakaminen lisää yksilön toimintaresursseja.

Ryhmätyössä ryhmän jäsenten keskinäiset suhteet ovat erittäin merkittävästi yhteydessä työntekijöiden kuormittuneisuuteen. Ryhmätyöorganisaatioissa lienee syytä jatkossa pohtia sitä, missä määrin ryhmien toimintaorientaatiota kannustetaan tuloksellisuuteen, ja missä määrin ryhmissä on tilaa tehtäväkeskeiselle orientaatiolle. Lyhyellä tähtäyksellä tulosorientoitunut ryhmä varmasti tuottaa parasta tulosta, kun mittarina käytetään tehokkuutta. Kuitenkin pitkällä tähtäyksellä tulosorientaatiosta johtuva työntekijöiden korkea kuormitus ennustaa vahvasti työntekijöiden sairastumisriskiä ja pitkiä poissaoloja, jotka mitattavissa olevana kustannuseränä lyövät laskennallisen kiilan lyhyen tähtäyksen tuloksiin.



## **8. Vuoropuheluun pohjaavan oppimisen haasteet**

Kun tässä raportissa puhumme oppimisesta, liitämme käsitteen sellaiseen sosiaaliseen prosessiin, jossa sekä ihmiset että organisaatiot muuttuvat. Kieli kuva oppivasta organisaatiosta auttaa hahmottamaan niitä erityyppisiä oppimishaasteita, joita syväliekäyvä muutostilanne asettaa yrityksille ja niiden henkilöstölle. Argyris ja Schön, jotka ovat tuoneet käsitteen yleiseen keskusteluun, pitävät organisaatiotasoisessa oppimisessä keskeisenä organisaation kykyä havaita ja korjata virheet. Tämä tapahtuu suhteessa toimintaa ohjaavaan "käyttöteoriaan". Kaikkien organisaatioiden toiminnan taustalla on joukko normeja, strategioita ja oletuksia, jotka ohjaavat niiden päivittäisiä käytäntöjä. Osa näistä ilmenee organisaatiokaavioista, toimintapolitiikkalausumista tai työnkuvauksista, osa on julkilausumattomia. Tällaisten asiakirjojen, Argyrisin ja Schönin ilmaisua käyttäksenne julkisten karttojen, ja organisaation jäsenten mielikuvien avulla ylläpidettävä käyttöteoria luo kriteerit organisaation tarkoituksenmukaiselle ja tehokkaalle toiminnalle. Poikkeamat käyttöteorian määrittelemästä toiminnasta vaativat korjaavia toimenpiteitä. (Argyris ja Schön 1978, 2, 14–15).

Argyris ja Schön (mt., 16–24) erottelevat kahdentyypisiä oppimishaasteita organisaatiotasoisessa oppimisessä. Tyypillisin ja useimmin eteentuleva tilanne on sellainen, jossa tulokset eivät kaikilta osin, esimerkiksi laadussa, myyntisaavutuksissa tai työsuorituksissa, vastaa asetettuja tavoitteita. Ratkaisua haetaan siten, että normien mukainen tulos voitaisiin ylläpitää. Oppimisen näkökulmasta tämä tarkoittaa toiminnan mukauttamista käyttöteoriaan sopivaksi. Jos kuitenkin osoittautuu, että tilanteeseen sisältyy ristiriitaisia vaatimuksia, tällaiset korjaavat toimenpiteet eivät välttämättä johda tyydyttävään tulokseen, vaan huomio joudutaan suuntaamaan itse päämääriin ja tavoitteisiin sekä niitä sääteleviin normeihin. Tämä on toisentyypinen oppimishaaste, koska se asettaa kysymyksenalaiseksi vallitsevan käyttöteorian.

Organisaatiotasaisen oppimisen ehtona on organisaation jäsenten oppiminen, vaikka toisaalta yksilötasoinen oppiminen ei välttämättä johda organisaatiotasaiseen oppimiseen. Yksilöt organisaation jäseninä muodostavat itselleen mielikuvan organisaatiosta ja sen toimintaa ohjaavasta käyttöteoriasta. Tulosten yhteensopivuus tai -sopimattomuus käyttöteoriasta johdettujen odotusten kanssa antaa suuntaviivat yksilön toiminnalle ja oppimishaasteille. Yksilöllinen oppiminen tuottaa organisaatiotasoisesta oppimisesta, mikäli yksilön tekemät havainnot, keksinnöt ja arvioinnit tulevat yhteisesti jaetuksi tiedoksi ja säilytyvät organisaation muistina toimiviin julkisiin karttoihin.

Tavallisesti organisaatiotasoinen oppiminen edellyttää yhteistoiminnallista tiedon ja ratkaisujen etsintää. Esimerkiksi työnjaollisessa järjestelmässä, jossa tehtävien ja työroolien välillä on keskinäisiä riippuvuuksia, virheiden korjaamisen on tapahduttava yhteistyössä. Samoin tilanteissa, joissa käyttöteoriasta on johdettavissa yhteensopimattomia vaatimuksia, ongelmaan tarttuminen vaatii yhteistyötä. Yhteensopimattomat vaatimukset ilmenevät tyypillisesti henkilöiden ja ryhmien välisinä ristiriitoina. Ristiriidan tunnistaminen ja ratkaiseminen edellyttää uusien prioriteettien asettamista tai normien ja niihin liittyvien strategioiden ja oletusten muuttamista.

Päivittäisissä työkäytännöissä joudutaan toistuvasti vastaamaan kysymykseen “miten asiat pitäisi tehdä?” mutta myös kysymykseen “miten ihmisten välisessä kanssakäymisessä ilmenevät asiat pitäisi tulkita?”. Ensimmäinen kysymys on Mezirowin (1985, 1995) mukaan välineellisen oppimisen haaste. Välineellisessä oppimisessä ongelmaa voidaan lähestyä muotoilemalla oletus tapahtumien kulusta, ennakoimalla seurauksia, valitsemalla todennäköisin etenemistie, testaamalla sen pätevyys toiminnassa ja arvioimalla tulokset. Tällaiseen oppimiseen sisältyy ennuste havaittavissa olevista asioista tai tapahtumista, joiden toteutuminen tai toteutumatta jääminen voidaan todeta. Toiminta on välineellistä ja tähtää asioiden ja tapahtumien parempaan hallintaan ja parempiin suorituksiin. Jälkimmäinen kysymys on kommunikatiivisen oppimisen haaste. Ollessamme tekemisissä toisten ihmisten kanssa teemme tulkintaa, mitä he puheellaan tarkoittavat ja mihin väitteensä perustavat. Kommunikatiivinen oppiminen ei pyri välineellisen oppimisen tavoin syyseuraus -suhteiden rakentamiseen vaan sellaisten viitekehysten etsimiseen, joissa sosiaalisessa vuorovaikutuksessa ilmenevät asiat ja tapahtumat tulevat paremmin ymmärrettäviksi. Seuraavassa valaistaan esimerkein kummankin-tyyppisiä oppimishaasteita.

## **Arkista ongelmanratkaisua kiireen keskellä**

Kuten edeltävät luvut ovat jo tuoneet esille, kiihkeärytmisyys leimaa monella tapaa työtä tehtaissa. Kiire ja ruuhkat ovat niissä yhtälailla ongelmanratkaisun reunaehtoja kuin kyky mukautua lyhyelläkin varoitusaajalla asiakkaan toiveisiin koskien tuotteiden malleja, laatua ja määrää. Yrityksissä on täyty-nyt löytyä toimivat muodot päivittäisongelmien ratkaisuille. Tietysti muodot vaihtelevat sekä yrityksen koon, työnorganisoinnin ja työkuulttuurin mukaan. Kun pienessä yrityksessä oli mahdollista toimia toimintamallilla, jossa tuotantopäällikkö oli ongelmanratkaisun avainhenkilö, isossa yrityksessä oli väistämättä sitoutettava useampia osapuolia.

Pienen Käyttövaatetehtaan valttikorttina oli pitkälle viety tuotannon asiakaslähtöisyys. Tuotannossa lomittuivat yrityksen oman malliston pitkät sarjat ja asiakkaiden toiveiden mukaiset, hyvinkin lyhyellä toimitusajalla luvutat pienet valmistuserät. Tilanteiden nopeat vaihtumiset, muutokset ja mukauttamiset olivatkin jokapäiväistä arkea.

Tuotantopäällikkö: Yleisestihän (muissa tehtaissa) on niin, että työn suunnittelu tehdään etukäteen ja toimitaan sen mukaan – se tehdään ainakin päiväksi tai jossain paikassa viikoksi ja kuukaudeksi. Täällä ei pysty tällä systeemillä tekemään sitä, vaan se todella vaihtuu joka päivä moneen kertaan. Ja siksi minä vedän takaisin niitä juttuja ja tuon toista hommaa, jos totean, että tuo ei pystykään sitä tämän päivän aikana kaikkea tekemään. (T5/R3)

Tuotantopäällikkö hoiti tilausten koordinoinnin ja työn järjestämisen. Tuotantopäällikön ja työntekijöiden yhteistyö oli tiivistä ja saumatonta ja rooli-odotukset puolin ja toisin selkeät. Tuotantopäällikkö vastasi ongelmanratkaisusta, työntekijät mukautuivat tilanteisiin ja muutoksiin sen mukaisesti kuin tuotantopäällikkö ne määritteli. Työntekijät, vaikkakin vaihetyöntekijöitä, olivat monitaitoisia ja kykenivät vastaamaan mukautumisvaatimuksiin. Tuotantopäällikön ongelmanratkaisijarooli edellytti ja oli mahdollista vain sitä kautta, että hän oli koko ajan mukana tuotannossa.

Tuotantopäällikkö: Minun työstäni suurin osa on sitä, että olen tuolla salissa. Minä teen hyvin vähän kirjallista työtä. Niitä monessa firmassa tehdään aika paljon, kaikenlaista paperia. Mutta täällä firmassa ei tehdä. Pitää olla tiedossa, mitä missäkin tapahtuu, että olet mukana koko ajan siinä, mitä pyydetään, mitä tarvitaan. (T5/pros/II94)

(Ongelmanratkaisuepiso)

Tuotantopäällikkö on ompelijan työn ääressä ja tarkastelee trikootuotteen valmistumista. Pääntie jää tuotantopäällikön mielestä löysäksi: “Ei, kyllä tämä on pahannäköinen. Siinä on kaava liian avara pääntiestä. Siitä johtuu, että tuo pitsi lerputtaa”. Ompelija: “Minä yritin sitä syöttää olkaa ommellessa, mutten voinut enempääkään syöttää, kun olka on niin kapea”. Tuotantopäällikkö: “Juu, eikä sitä voikaan. Täytyy Kaisan (mallisuunnittelijan) kanssa jutella seuraavia varten. Sitä kaavaa täytyy muuttaa.” (T5/hav/II95)

Myös isommissa yrityksissä tuotanto/valmistuspäälliköllä oli tärkeä rooli tuotannollisten ongelmien ratkaisijana ja puskurina äkillisten tilanteiden edessä. Selvänä erona edelliseen esimerkkiin oli se, että niissä oli täytynyt rakentaa ennakkoivia järjestelmiä, joiden kautta tilanteisiin voitiin orientoitua jo ennen kuin ne olivat muodostuneet ongelmiksi. Ryhmien yhdyshenkilöiden palaverit ovat hyvä esimerkki tällaisesta järjestelmästä. Työvaateyrityk-

sessä oli havaittu hyväksi käytännöksi se, että ryhmien koordinaatiotehtäviä ja “ulkosuhteita” hoitavat ryhmän yhdyshenkilöt kokoontuvat säännöllisin väliajoin yhdessä tuotannon johdon kanssa. Tavoitteeksi palaverille oli asetettu pohtia yhdessä tuotannossa ilmenneitä ongelmia sekä välittää tietoja ja ideoita puolin ja toisin. Työkonferenssissa Luxusvaatetehtaan ryhmä otti kokemuksista vaarin ja päätti vakiinnuttaa palaverikäytännön. Monituoteyrityksessä tuotannonjohto järjesti pari kertaa vuodessa kierroksen, jonka tavoitteena oli kartoittaa jokaisen ryhmän kanssa erikseen niiden kokemat tuotannolliset ongelmat. Pukutehtaalla tuotannonjohto järjesti ryhmille palavereja tarpeen mukaan, kun oli näköpiirissä ryhmien työhön vaikuttavia muutoksia tai jotakin merkittävää tiedotettavaa.

Toimihenkilö- ja esimiesportaassa oli omat palaverikäytäntönsä, jotka toimivat samoin ongelmia ennakoina ja ratkoina järjestelminä. Joissakin tehtaissa oli vakiintunut tuotannonohjaus- ja laatupalaverikäytäntö osastojen vastuuhenkilöiden kesken, joissakin toisissa asiat hoidettiin epävirallisemmin muodin. Pukutehtaalla oli jo ryhmätyöorganisaatioon siirtymisen vaiheessa perustettu tuotannonjohdon ja luottamushenkilöiden työryhmä, joka käsitteli työehtosopimuksen tulkintoihin liittyvät asiat. Käyntiinlähtövaiheessa ryhmä suunnitteli myös ryhmätyökoulutuksen ja laati paikallisen työarviointijärjestelmän, kun olemassaolevat eivät tyydyttäneet. Tarve säännöllisiin palaveriin, joissa päätöksentekovaltuudet omaavat henkilöt ovat mukana, tuli esille eri yritysten osanottajien kehittämistarvelistoilla työkonferensseissa.

Ryhmässä ongelmien käsittely tapahtui pitkälti ryhmän sisäisenä itsenäisenä toimintana. Ryhmä paikansi ongelman, huolehti tarvittavat yhteydenotot ulospäin ja määritteli sisäisen työnjaon ongelmatilanteen hoidossa (ks. luku 6, episodi 3). Autonomian alassa ja rajoissa oli kysymys paitsi ulkoisesta myös sisäisestä määrittelystä. Ryhmien välillä oli ammattitaitoon ja ryhmädynamiikkaan liittyviä eroja itseohjautuvuudessa; jotkut ryhmät halusivat hoitaa ongelmat mahdollisimman pitkälle itse, jotkut turvautuivat helpommin esimiehen apuun. Niissäkin tilanteissa, joissa tuotannolliset ja työn järjestykseen liittyvät ongelmat hoituivat ryhmän sisällä, ihmissuhdekonfliktien purkamiseen saatettiin tarvita esimiesporrasta.

Vaihetyössä vastaavaa ennakointia ongelmanratkaisua tuotannon suunnittelun ja vaiheiden suorittajien välillä ei ollut. Palaute uuden mallin synnyttämisestä ongelmista tuli vasta siinä vaiheessa, kun tuote oli jo valmistuksessa.

Ryhmätyössä tuotannon sujumiseen liittyvä päivittäisongelmien ratkaisu tuotti hyvin organisaatiotasosta oppimista. Erityisesti tämä koskee ryhmän sisäistä oppimista ja ryhmän ja tuotannon suunnittelun välisiä yhteyksiä. Oppimisen siirtyminen ryhmien välillä oli sen sijaan alttiimpi tilannekohtaisille ehdoille, kuten ryhmien keskinäiselle kilpailutilanteelle, henkilösuhteille ja

tiedottamiskäytännöille. Ryhmien yhdyshenkilöiden palaverit toimivat välittävänä rakenteena oppimisen siirrolle.

Vaihetyössä rakenteelliset ehdot eivät vastaavassa määrin stimuloineet organisaatiotasoista oppimista. Ongelmien tunnistaminen, niistä neuvottelu ja ratkaisun hakeminen yhdessä esimiehen kanssa oli olennaisesti yksilöllisen aloitteen varassa. Toki työntekijät kyselivät neuvoja toisiltaan ja antoivat palautetta jo siitäkin syystä, että työ sitoi peräkkäisten vaiheiden suorittajat toisiinsa. Kuitenkin vaihetyössä itsenäisten ratkaisujen ala oli kapea ja orientaatiota työhön määrittivät oman työpisteen tapahtumat. Vaihetyöntekijä (kysymykseen työnkulusta ja -vaatimuksista): "Ei siinä paljon tarvitse mitään muuta kuin tehdä, mitä käsketään." (T6/hav/VIII94)

## **Monitaitoisuus valttina**

Työkonferenssissa yritysten edustajia pyydettiin pohtimaan, mitkä ovat niitä vahvuuksia, joiden varassa yritys on selvinnyt alaa koetelluista vaikeista ajoista ja joiden varassa se suuntautuu tulevaisuuteen. Kaikki yritykset korostivat ammattitaidon merkitystä. Ammattitaitoa luonnehdinnoissa edustavat muun muassa idearikas johtaja, hyvä rahakirstun vartija, tuoreita näkemyskyksiä tuottava mallisuunnittelija, pitkän kokemuksen varmuudella nahan laadun tunteva leikkaaja, koneiden salat tunteva mekaanikko ja monipuolisiin tehtäviin kykenevä ompelija.

Monitaitoisuuden merkitys nähtiin tärkeäksi erityisesti ompelutehtävien yhteydessä. Monituoteyrityksen ryhmät herättivät muiden yritysten mielenkiintoa esimerkkinä ammattitaidon monipuolisesta käytöstä. Ryhmät valmisivat tuotteen alusta loppuun ja niillä oli valmius suoriutua yrityksen koko laajasta ja vaihtelevasta tuotevalikoimasta. Ammattitaito ja monipuolisuus mahdollistivat sen, että myös mallityöt, jotka vaativat erityisen laadukkaan jäljen ja ovat usein suunnittelultaan vähän keskentekoisia, valmistettiin tavallisissa tuotantoryhmissä.

Luxusvaatetehtaalla ammattitaidon kasvattaminen monitaitoisuuden suuntaan oli ajankohtainen asia uusien ryhmien pystyttäminen vuoksi. Monitaitoisuuden puute oli joiltakin osin pullonkaulana. Ryhmässäkin pärjäsi yhden vaiheen taitamisella, kunhan ryhmä kokonaisuudessaan edusti monitaitoisuutta. Kuitenkin vähintään varahenkilöiksi kaivattiin monta eri vaihetta hallitsevia työntekijöitä. Esimerkiksi erään tehtaalle tehdyn haastattelukäynnin yhteydessä valmistuspäällikkö mainitsi päiväkohtaisena huolenaan olevan, että kaksi uutta ompeluryhmää ovat monitaitoisia, mutta yhteen tarvittaisiin joku, joka osaa useampia vaiheita, koska siellä työntekijät ovat yhden vaiheen taitajia.

Siihen nähden että ammattitaidon merkitys nousi niinkin vahvasti esille, yritysten suhdetta ammattitaitoa ylläpitäviin ja kehittäviin toimenpiteisiin voi luonnehtia pidätyväiseksi. Monet pitivät opetusryhmää hyvänä ratkaisuna. Sitä ajateltiin paikkana, jossa työntekijät voisivat oppia uudet tehtävät keskittämällä palkalla ilman urakkatyön paineita. Työvaateyrityksessä sellaisesta oli kokemuksia; se toimi paitsi äitiyslomalta palaavien ja uusien työntekijöiden sisääntulopaikkana, myös reservinä, johon voitiin kanavoida tuotannon ruuhkatilanteissa töitä. Luxusvaatetehtaalla oli käyty keskustelua opetusryhmästä ja asia tuli esille myös kehittämisspäivässä. Periaatteessa hyvänä pidetyn ajatuksen käytännön edistämisessä oli ongelmia:

Tutkija: Onko tätä (opetussoluasiaa) nyt jollakin tavalla valmisteltu?

Valmistuspäällikkö: Ei ole opetussolua varsinaisesti valmistelu. Se on ollut vähän erilaisella periaatteella, kun soluun on tultu. Meillä ei ihan ammattitaidottomia ihmisiä ole soluihin vielä tähän mennessä tullut. Jonkinlaista ompelutaitoa on (kaikilla) ollut. Talossa jatkuvasti toimiva opetussolu – miten sen sitten voisi järjestää?

Johtaja: Se vaatisi 20 tuotantosolua vähintään.

Viimeistelijä: Mutta eihän sen tarvitse olla jatkuva, vaan että on ihminen, joka pystyy irrottautumaan hetkeksi (omista töistään) ja opettamaan (muille) joitain asioita. (T4/R6)

Uudenlaista koulutusmuotoa edusti Pukutehtaalla käynnissä ollut oppisopimuskoulutus, jonka kautta työsuhteessa olevat voivat saada ammattikoulutusta ja yritys saa kouluttajan. Pukutehtaalla asia oli järjestetty niin, että tuotannollinen työ ja koulutus limittyivät toisiinsa ja työntekijät saivat palkkaa normaalisti. Kouluttajana toimi tehtaalla aikaisemmin ylityönjohtajana työskennellyt henkilö, joka tunsu hyvin tehtaan ja tehtävät.

Järjestetyn opetuksen rinnalla ja sijasta yrityksissä oli havaittavissa sanoiksi pukematon luottamus epäviralliseen ammattitaidon siirtoon työssä oppimisen kautta. Kokeneille ja monipuolisesti eri vaiheet tunteville henkilöille lankeaa kuin luonnostaan opastajan ja neuvojan osa. Ompelija: “Vaikka meillä on opastajakin nimetty, mutta ei se aina kerkiä.” (T4/hav/Va94)

Tutkimusryhmä sai havainto-opetusta niistä ongelmista, joita yritykset kohtaavat irrottaessaan henkilöstöä tuotannollisista tehtävistä erilliseen koulutukseen. Työkonferenssit ja kehittämisspäivät, vaikkakin kerralla vain päivän tai kahden päivän mittaisia tilaisuuksia, vaativat kaikissa yrityksissä merkittäviä tuotannollisia järjestelyjä, jotta aika niihin löytyi. Joka tapauksessa sekä yritysjohto että eri henkilöstöryhmien edustajat olivat valmiit käyttämään viikonloppupäiviä osallistuakseen tilaisuuksiin. Johtotason henkilön lausuma näkemys muotoilee pelkistetyksi reunaehdot ammattitaidon kehittämiselle: “Tämä on taloudellista toimintaa eikä opetusta. Se täytyy

muistaa aina, että se on ensimmäinen lähtökohta. Mutta... se on tietysti sitä taloudellista toimintaa sekin, että jollakin tavalla tapahtuu se uuden oppiminen.” (T4/pros/XIIb94)

## **Poissaolot tuotannollisena ongelmana**

Yritysten toimintatavan haavoittuvuus tuli esille sairaspoissaolojen kautta. Sairaspoissaolot aiheuttivat sekä vaikeasti hoidettavia tuotannollisia ongelmia että ilmapiiriongelmia. Isoissa yrityksissä on sentään jonkin verran vielä pelivaraa korvata sairaspoissaoloista aiheutuvat haitat kierrättämällä ihmisiä tehtävästä toiseen – tietysti edellyttäen, että henkilöstön taitotaso on riittävä suorittamaan muitakin kuin omia tehtäviä. Pienissä yrityksissä tämä pelivara on vähäinen ja viime vuosina entisestään kutistunut.

Johtaja: Koska on minimitoitukset, näissä on todellisia ongelmia... Perusongelma tulee tietysti siitä, että ollaan pieni yksikkö, niin sitä klappia ei ole. Tarkoitin, että jos tuommoisia ompelusoluja olisi kaksikymmentä, esimerkiksi, niin se antaisi jo mahdollisuuden. Ainakin tämäntyyppiseen niin kuin entisaikana: meillä oli vuorottelijoita. (T4/pros/IX94)

Ryhmiin siirtymisen myötä Luxusvaatetehtaalla vuorottelijoista oli luovuttu, koska oli laskettu, että pienessä joukossa ei voi olla ylimääräisiä ihmisiä sen näkymättä suoraan minuuttihinnoissa. Sama kehitys oli tapahtunut myös muissa tutkimuksen kohteena olleissa yrityksissä, yhtä hyvin ryhmätyö- kuin vaihetyöorganisaatiota soveltavissa. Ryhmätyötuotannossa tehtävät hoidettiin ryhmien välisillä henkilösiirroilla ja usein myös ryhmän sisäisenä asiana, jolloin muut ryhmän työntekijät ottivat hoitaakseen puuttuvan jäsenen tehtävät. Monituoteyrityksessä ryhmien ammattitaitotaso mahdollisti sen, että myös kokonainen ryhmä voitiin siirtää purkamaan pullonkaulatilanteita. Vuorottajista luopuminen ei kuitenkaan ollut kitkaton tapahtuma, vaan esimerkiksi Pukutehtaalla oli jouduttu palaamaan osittaiseen vuorottajakäyttöön, kun ryhmien kokoonpanoa muutettiin ja ammattitaitovaatimukset kasvoivat äkkinäisesti.

Siirrot aiheuttivat usein henkistä räsytystä sekä esimiesasemassa toimiville, jotka hoitivat järjestelyt, että siirrettäville, jotka ansiotason putoamisen pelossa olivat niihin haluttomia.

Tuotantopäällikkö: Esimerkiksi leikkuusolu tarvitsee jotakin kapasiteettia vähän lisää, niin ei ole halukkuutta enää lähteä omasta solusta auttamaan toista. Ja sama sitten, kun

yläkerran leikkuusta piti saada tänne töitä... Tulee näitä perkeleitä ja muita sarvipäitä hyvin hätäseen. Se on vähän semmoinen ongelma. (T4/pros/IX94)

Vaihetyöorganisaatiossa työn uudelleenjakamiseen liittyvä pelivara puuttuu poissaolotilanteissa ja järjestelyvastuu jää esimiestasolle.

Tuotantopäällikkö: Ja sitten sanotaan (nyt että) poissaolot ja tämmöiset – niin nehän sekoittaa aina heti tämän homman, että sitten joutuu sen (työn) seuraavalla teettämään, jos joku on pois. Aamulla huomaa, että sieltä on poissa kaksi ja kolmekin – niin sitten on jo ihan sekasin kaikki. Ennen kuin taas sitten nopsaan vaihdetaan. Ne (työntekijät) on niin tottuneet tosiaan, että minä voin vaihdot tehdä siellä ihan kuinka minä haluan. Täällä on siis sikäli kauhean kiva toi työporukka. (T5/pros/II94)

Pienessä yrityksessä oli täytynyt luoda taidollinen ja asenteellinen valmius vaiheesta toiseen tapahtuviin siirtoihin aina tilanteiden vaatimusten mukaisesti.

Ompelija: Jos on niin, että joku muu ei ehdi tekemään sitä toista vaihetta ja minulla ei ole omani kanssa niin kiire, niin minä voin tehdä sen sitten ihan valmiiksi asti. Joku ei ehkä tykkää siitä semmoisesta kun joutuu vaihtamaan konetta, mutta minä tykkään. (T5/H1/95)

## **Vuorovaikutuksen vahvistaminen**

Tutkimusryhmä pohjusti työkonferenssissa keskustelun pystysuorasta eli vertikaalisesta yhteistyöstä yrityksissä. Kysymys koski sitä, voisivatko esimerkiksi jonkin tuoteryhmän suunnittelijat, myyjät, sarjojat, leikkaajat ja ompelijat muodostaa eräänlaisen vertikaalisen tiimin, jolle muodostuisi käsitys, mitä koko ketjuun kuuluu ja millaisista ammattitaidoista kyseisen tuotteen suunnittelu, valmistus ja myynti muodostuu.

Johtaja: Vertikaalinen ajattelutapa, se on hyvin hedelmällinen ja näinhän sen varmasti pitäisi olla. Mutta taas tullaan siihen rahaan. Jos rakennetaan semmoisia ryhmätöitä, jotka tekee sitä työtä sillä tavoin, että siitä ei kumminkaan synny mitään valmista myytävää tulosta, niin kuinka kauan meillä on aikaa ja varaa maksaa tämmöisestä vertikaalisesta kommunikaatiosta...

Tutkija: Sen voisi nähdä toisinkin päin, että sitä kautta se tuote kehittyisi ja sen tuotteen tekeminen kehittyisi siten, että sitä olisi parempi myydä ja se toisi paremmin sitä leipää.



Toimitusjohtaja: Voisiko tässä nyt tutkijalta kysyä, että oletatteko te todella, että emme me ole joutuneet tekstiiliteollisuudessa hakemaan sille tuotteelle ne kehitysraamit, mitä sille on ikinä tehtävissä tähän päivään mennessä? (tk2/y2)

Keskusteluaihetta pohjustaessaan tutkimusryhmällä oli mielessään sekä hyviä esimerkkejä yhteistyöstä että eri henkilöstöryhmiltä tulleita ilmauksia yhteistyön kitkakohdista. Hyvin toimivasta käytännöstä on hankalampi laatia kuvaus kuin ongelmista. Kun asiat sujuvat, ihmiset eivät juurikaan kiinnitä huomiota siihen, millaiset asiat sujumiseen myötävaikuttavat. Kun syntyy ongelmia, tilanne alkaa pilkkoutua ihmisten mielessä syiden ja seurausten ketjuksi. Pienen yrityksen henkilökunta ei nostanut esille erityisenä asiana sitä, että tuotannon johdon, mallisuunnittelun ja ompelijoiden välillä toimi välitön, suora yhteys, jossa palaute eri suuntiin kulki sujuvasti ilman välikäsiä. Asia oli niin kuin piti ja “meillä on kiva työporukka”.

Mekaanikko kertoi esimerkin mutkattomasta yhteistyöstä. Esimerkillä oli tässä tapauksessa äärirajat, jotka tulivat, kun se vertautui tilanteeseen, jossa yhteistyö kangerteli.

Tutkija: Minkälaisissa asioissa olet tämän tuotepäällikön kanssa yhteistyössä?

Mekaanikko: Yksi hyvä esimerkki on, kun suunniteltiin tuotetta sen kanssa ihan kaksistaan; se puhui mitä haluaa ja mitä me halutaan (tuotteelta ja sen valmistukselta). Sitten tein taas tuotteen ja vein sen sille ja sitten katseltiin, että mitä sille tehdään... (Puhuja jatkaa kertomusta, että tilanne muuttui, kun työn kulkuun tuli mutka ja hänen edellytettiin toimivan välittömän esimiehen kautta. Palaute muuttui välittyneeksi ja viivästyneeksi). Siinä on hyvä esimerkki siitä, että kuinka hommat pelaa, kun kysytään ihan suoraan tuotepäälliköltä. Aina kun tulee välikäsiä siihen niin...

Tutkija: Niin vaikeutuu?

Mekaanikko: Niin. (T6/H10/94)

Vertikaalisen yhteistyön puuttumiseksi tai katkokseksi voi nimetä tilanteet, joissa tieto tai palaute ei kulje tai joissa ongelman hoidon kannalta olennainen asiantuntemus jätetään huomioonottamatta. Tällaisia esimerkkejä tuli esille sekä henkilöhaastatteluissa eri henkilöstöryhmien edustajilta että yhteisissä keskusteluissa.

Ompelija: Enemmän minun mielestäni tarvitsisi näitten yhteistyökumppaneitten kanssa olla puhevälejä, siis puhua enemmän. Mutta kun niilläkään ei ole aikaa, ei kerkiä puhumaan... Puhuttaisiin ja selitettäisiin asiat, että kuinka on...Voisi todella selittää, sanoa, miksi näin on käynyt (esimerkiksi kiireinen tilaus, joka pakottaa muuttamaan työjärjestystä). (T2/H8/94)

Myyntisihteeri: Se on ilman muuta selvää, että kyllähän tuotannon kanssa tulee ongelmia. Tietysti henkilöillä, jotka myy sitä tuotetta ja taas niillä, jotka valmistaa sitä tuotetta, on eri näkemykset, että kuinka tärkeätä se tuotteen valmiiksi saaminen on... Heidän mahdollisuudet eivät aina kohtaa meidän toiveita ja sitten me koemme, että onkohan siellä (tuotannossa) nyt yritetty ihan kaikki. Ei suinkaan ajatella sitä, etteivätkö nuo työt tuolla tehtaalla varmasti tee kaikkensa, mutta että meneekö ne ohjeet sitten perille. (T6/H12/94)

Osa ongelmista oli sellaisia, jotka olivat periaatteessa vähäisillä toimintatapojen muutoksilla korjattavissa, osa taas oppimisterminologiaa käyttäen kommunikatiivisen oppimisen haasteita. Aikaisemmin määrittelimme kommunikatiivisen oppimisen sellaiseksi toiminnaksi, joka etsii viitekehyksiä, joiden kautta sosiaalisessa vuorovaikutuksessa ilmenevät asiat tulevat paremmin ymmärrettäviksi.

Kiireen hoito on yksi suhteellisen usein eteentuleva tapahtuma, jossa eri osapuolet katselevat tilannetta erilaisista viitekehyksistä ja antavat asialle erilaisen merkityksen. Esimerkiksi hyvä myyjä haluaa pitää kaikista asiakkaista kiinni ja toivottaa jokaisen tilauksen tervetulleeksi. Neuvotteluissa asiakkaan kanssa hän tulee tehneeksi ylioptimistisia lupauksia toimitusajoista. Tuotantopäällikkö on tilanteessa puun ja kuoren välissä. Toisaalta asiakkaalle annettu lupaus on tärkeää pitää, toisaalta tuotannon järjestelyyn ja henkilöstöpoliittisiin ongelmiin liittyvät asiat ahdistavat. Kaikessa kiireessä työntekijälle ei ehkä anneta riittävää informaatiota siitä, mihin kiireellisyyskategoriaan nimenomaisesti tämä tilaus olisi asetettava: työntekijä tekee kyllä kun käsky käy, mutta napisee. Kiireen käsite on liukuva.

Valmistuspäällikkö: Se tarkoitus on, että sarja tehdään valmiiksi. Että poikkeustapauksia kun tulee, jokin kiire, niin silloin keskeytetään, muttei muuten. Se on perussääntö se.

Ompelija: Mutta mitenäs sitten – tuli tässä mieleeni että kun näitä listoja tulee, niin sieltä tulee ‘kiire’, ‘heti’, ‘välittömästi’...Niin mikä näitten kiireellisyysjärjestys on?

Johtaja: Meidän täytyy selventää sanastoa: ‘helvetin pian’ – se on ykkönen. (T4/R3).

## **Ristiriitaisten vaatimusten käsittely**

Organisaatiotasaisen oppimisen teoria johdattaa tarkastelemaan käyttöteoriaa, mikäli toiminnassa esiintyy ristiriitaisia vaatimuksia. Henkilöiden tai ryhmien välisten ristiriitojen taustalla saattaa olla sellaisia ristiriitaisia vaatimuksia, jotka juontuvat organisaation toimintaa ohjaaviin normeihin, arvoihin ja perusolettamuksiin. Tällainen tilanne vaatii erilaista otetta kuin asioi-

den ja tapahtumien parempaan hallintaan tähtäävä välineellinen oppiminen. Konfliktin juurien etsiminen ja uuden ymmärryksen synnyttäminen sen syistä, seurauksista ja merkityksestä käyttöteoriaan on perustaltaan vuorovaikutteinen prosessi.

Selkeä esimerkki konfliktista, jossa organisaatiossa vallalla olleet perusolettamukset ja uudenlaiset vaatimukset olivat yhteensopimattomia, oli ryhmän yhdyshenkilön aseman määrittely. Ryhmissä tarvitaan henkilö, joka edustaa ryhmää ulospäin ja joka kantaa vastuuta ryhmää koskevista koordinaatiotehtävistä. Ryhmien itseohjautuvuuden vuoksi ryhmätyöorganisaatioissa ei ole haluttu kovin tarkkaan määritellä, miten suuressa määrin vastuu esimerkiksi kuormituslaskennan mukaisesta työsuorituksesta ryhmässä tai tuotteen laadusta on yhdyshenkilöllä. Luxusvaatetehtaalla ryhmät muodostanut konsultti määritteli rooliksi ryhmän 'puheenjohtajuuden', mikä antaa vielä paljon tulkintatilaa. Tehdassalissa esitetty kysymys, onko yhdyshenkilö työntekijöiden luottamushenkilö johdon suuntaan vai johdon edustaja ryhmässä osoittaa tulkintojen liikkuma-alan.

Tehtävävaatimukset eivät tuntuneet sopivan perusluokkiin, joiden avulla tehtaan toimintoja on totuttu hahmottamaan. Niissä oli samanaikaisesti sekä työnjohto-, toimihenkilö- että suorittavan työn piirteitä. Tilanne synnytti määrittelyongelmia sekä yhdyshenkilöiksi valituille että muille ryhmässä toimiville. Ongelmia oli syntynyt siitä, että yhdyshenkilön oli nähty toimivan liian pomomaisesti tai asettuvan 'isokenkäisten' puolelle tiukoissa neuvottelutilanteissa.

Nuori ryhmän yhdyshenkilöksi valittu ompelija halusi välttää tällaisen ristiriidan tehden heti alkutilanteessa määrittelyn työtovereidensa kanssa: "Minä olen teidän pää, mutta te olette sitten aivot". (T4/hav/Va94). Tehtaassa oli pohdittu myös tehtävän kierrättämistä ryhmässä ja joissakin ryhmissä järjestyä oli myös kokeiltu. Tehtävävaatimuksia vasten katsottuna sellainen vaihtoehto ei kuitenkaan houkuttanut.

Leikkaaja: Mutta jos minä ajattelisin itseäni (solu)kymppiksi, niin minä en tykkäisi olla kymppi, koska siellä on kamalasti semmoista...niin kaiken maailman paperitöitä ja siirät kaiken maailman juttuja ylös. (T4/H4/94).

Yhteisöllinen pohdinta, joka ratkaisee vaatimusten ristiriidan ja asettaa yhdyshenkilön tehtävässä toimivan autonomian ja vastuun tasapainoiseen suhteeseen, oli vielä selvästi kesken esimerkkitehtaassa. Vastaavat konfliktit eivät olleet vieraita muissakaan tehtaissa. Esimerkkitalanteessa konsultin tekemä määrittely oli vielä tuore asia ja ohjasi ryhmien omia määrittelyjä. Piitempään toimineissa ryhmissä rajankäynti siihen, missä määrin kysymys on ryhmän omasta, missä määrin johdon määrittelystä, oli ehditty tehdä. Joissa-

kin tapauksissa oli päädytty ryhmän toiveesta myös siihen käytäntöön, että varsinaista yhdyshenkilön paikkaa ei ollutkaan, vaan ryhmä sopi sisäisesti kyseiseen rooliin liittyvien tehtävien hoidosta.

## **Kohti etenevää ongelmanratkaisua**

Kaikkien tutkimuksessa mukana olleiden yritysten tarinasta löytyisi kerrottavaksi esimerkkejä rohkeasta uusiin haasteisiin tarttumisesta ja innovatiivisesta otteesta. Tuotteen X historia on yksi esimerkki ennakkoluulottomasta tuotekehittelystä ja kokeilutoiminnasta. Pinnalliselta kannalta katsoen tuote X on Asustetehtaan tuotevalikoiman kummajainen. Miten muodin vaihteluihin sidotut käyttövaatetuotteet ja teollisuustekstiilin kaltainen tuote istuvat samaan profiiliin? Liikkeellelähtötilanteessa tätä ihmettelyä oli myös tehtaan sisällä. Johtaja työntekijöille: “Ei ole varmaan kuin vuosi, kun te kaikki takanapäin kirositte, että kaikenlaista se keksiikin”.

Toimitusjohtaja kuitenkin tarttui asiakkaan tekemään tunnusteluun. Vaikka tuotevalikoiman näkökulmasta kyse oli sivupolulle astumisesta, tuotteeseen liittyi sekä haasteita että näköaloja, joita kannatti harkita. Kysynnässä olisi jatkuvuus ja yrityksen osaaminen ylittäisi urakasta suoriutumiseen. Kun päätös tuotteen ottamisesta valmistukseen oli syntynyt, kehitystyö oli ripeää ja myöhemmin odotukset tuotteen suhteen ovat täyttyneet. Toimitusjohtaja pohti vielä taaksepäin kehittämistilannetta:

“Vaikka se ei ole meidän artikkeli, mutta kun semmoinen tarve syntyi, niin me kykenimme kehittämään sen tuotteen ja hankkimaan siihen maailmalta vielä koneenkin. Konettakaan ei ollut Suomessa – ja rakentamaan sen vielä. Niin, sehän on meidän aikamoisia vahvuuksia. Ja tietenkin vielä, että löytyy semmoiseen kehittämiseen mielenkiintoa.”(tk2/rt3/r4)

Tuotteen X historia on oivallinen esimerkki niinkutsutusta etenevästä ongelmanratkaisusta. Bereiter ja Scardamalia (1993) viittaavat termillä tilanteisiin, joissa ongelmanratkaisu tapahtuu osaamisen ja kompetenssien ylärajoilla. Tuote X:n tapauksessa normaalin tuotesuunnittelun rajoja oli laajennettava kahdessa suhteessa: tuote ei istunut tehtaan tuotevalikoimaimagoon ja se vaati koneita, joista ei ollut täyttä varmuutta, mistä sellaisia edes löytyisi. Ongelman asettaminen toiseen raamiin toi esille potentiaalit: tuotteen valmistusprosessi kyllä sujuisi ja konepulumakaan ei olisi ylittämätön ongelma tehtaalla olevan koneteknisen osaamisen ansiosta.

Bereiterin ja Scardamalian mukaan etenevä ongelmanratkaisu on tyypillistä asiantuntijoille. Puhuessaan asiasta he eivät rajaa asiantuntijuutta yksilöi-

hin, vaan asiantuntija voi olla myös ryhmä tai yhteisö. Tavanomainen tapa ajatella asiantuntijaa yksilönä ja asiantuntijuutta ominaisuutena on ahdas näkökulma silloin, kun kiinnostus kohdistuu asiantuntijuuden kehittämiseen. Bereiter ja Scardamalia tarkastelevat asiantuntijuutta prosessina. Ratkaisevaa asiantuntijuuden kehittymiselle on heidän mukaansa ongelmien ratkaisu. Ongelmanratkaisutilannetta, eli tavoitetta löytää reitti kohti päämäärää, kun mitään ei tiedetä etukäteen, voidaan lähestyä eri tavoin. Bereiter ja Scardamalia ovat havainneet, että asiantuntijat ja ei-asiantuntijat tarttuvat ongelmiin eri tavoin. Asiantuntijat sekä etsivät vaikeampia ongelmia että määrittelevät niitä korkeammalla tasolla, joka tuo esille asioiden ja ilmiöiden monimutkaiset yhteydet. Asiantuntijuudelle on tunnusomaista syvälinen tuntemus kohdealueesta. Ongelmien ratkaisu kompetenssien ylärajoilla ja tiedon kasvu kulkevat käsi kädessä. Yhteiskunnan eri lohkoilla asiantuntijuus on sinänsä arvostettu asia. Riittävässä määrin ei kuitenkaan ole osattu kohdentaa huomiota niihin ympäristöihin, jotka ruokkivat tai ehkäisevät asiantuntijuuden kasvua.

Yritysten toiminta-ehdoista vasten peilattuna on hyvin ymmärrettävissä kysymys, eikö edelläkuvattu asiantuntijuuden tavoittelu ole arkirealiteeteista irrallaan olevaa ylellisyyttä tai niin kuin eräs johtaja muotoili asian: "Tämä on taloudellista toimintaa eikä opetusta. Mutta...". Vastakysymys tälle on, millä muilla tavoin yritykselle turvataan tulevaisuuden perspektiivejä. Tiukassa kilpailutilanteessa innovatiivisuus on ehto olemassaololle. Innovatiivisuus voi toteutua vain sitä kautta, että pidetään kollektiivisella tasolla huolta yrityksen tieto- ja taitotasosta. Vastaaminen liiketoimintaympäristön vaatimuksiin ei ole asiantuntijasuuntautuneessa organisaatiossa yksinkertaista mukautumista tilanteisiin vaan ongelmien ratkaisun aikaansaama sisäinen oppiminen synnyttää sekä uusia haasteita että uusia valmiuksia seuraavia tilanteita varten.

Toisaalta kukaan yksilö tai mikään organisaatio ei voi toimia myöskään siten, että tarttuisi jatkuvasti ja kaikkiin ongelmiin etenevän ongelmanratkaisun periaatteella. Arki on täynnä ongelmatilanteita, joista on järkevää yrittää päästä mahdollisimman vähällä eroon. Ongelmien rutiininomainen työstiminen säästää aikaa ja energiaa tärkeämmille asioille. Taito on siinä, mitkä ongelmat määritellään rutiinikysymyksiksi ja mihin tartutaan haasteena. Rutiininomainen ongelmaratkaisu ei tuota uudistuksia käytäntöihin. Kiireen keskellä käy helposti myös niin, että ongelmanratkaisu ei siirry organisaatiotasoisiksi oppimiseksi, vaan sama ongelma toistuu uudestaan ja uudestaan.

Tuotteen X historia on esimerkki tilanteesta, jossa avainhenkilö asiantuntemuksensa ja strategisen asemansa varassa käynnisti etenevän ongelmanratkaisuprosessin. Toimitusjohtajalla oli syvälinen tuntemus sekä tehtaasta tuotteista, niiden valmistamisesta että tehtaalla olevista ammattitaitopotentiaa-

leista. Tämä tuntemus yhdistyneenä kokeilevaan mieleen ja riskinottovalmiuteen antoivat ainekset rajojen koettelulle. Valtaosa yksilöasiantuntijoista on kuitenkin sidotummassa asemassa ongelmanratkaisutilanteissa. Emme ole tässä tutkimuksessa kohdentaneet huomiota yksilöllisiin asiantuntijuuden lajeihin ja mahdollisuuksiin ilmentää ja kehittää niitä, vaan kohdennus on ollut koko organisaation toiminnassa. Etenevä ongelmanratkaisu on sekä yksilöettä organisaatiotasoinen asia. Organisaatio luo sille ehdot ja yllykkeen, yksilöt ja ryhmät toteuttavat sitä. Kuten on ollut hahmotettavissa edeltävistä analyyseistä, olennaista yritysten pärjäämisessä on paitsi hyvä taitotaso kaikissa osissa tuotantoketjua, myös toimintojen yhteenhitsautuminen. Tästä syntyy korostunut tarve tavoitella etenevän ongelmanratkaisun tilaa läpäisevästi koko organisaatiossa, eikä niin kuin tavanomainen ymmärrys asiantuntijuudesta johdattaisi ajattelemaan, pääsääntöisesti joidenkin avainammattien kohdalla.

## **Vuoropuhelu – tulkintojen hakemista arjen pyörteissä**

Organisaatioiden tarkastelu sosiaalisena ja kulttuurisena järjestelmänä näyttää niiden olevan jatkuvassa muovautumisen tilassa ja kuitenkin, jotta ylipäänsä voimme puhua organisaatioista, niissä on pysyvyyttä. Käytännöt ja niitä koskevat normit samoin kuin käsitys organisaation rakenteesta, tavoitteista ja eri ryhmien asemasta sen sisällä syntyvät ja kehittyvät tulkinnallisessa prosessissa sosiaalisten suhteiden verkostossa. Käyttöteoria on jonkinasteisesti vakaa elementti tulkintojen virrassa ja selittää Argyrisin ja Schönin (1978, 15) mukaan organisaation identiteettiä ja jatkuvuutta. Käyttöteoria sitoo normit, strategiat, olettamukset ja yksityiskohtaiset toimintasäännöt toisiinsa. Organisaation sisäiset ja ulkoiset tapahtumat voivat aiheuttaa paineita käyttöteorian muuttamiseen. Työn järjestelyissä tapahtuva muutos ei ehkä rajuudukaan yksinkertaisesti uudenlaiseen työnjakoon ja uusiin tehtävävaatimuksiin vaan koskettaa kulttuurisia syvärakenteita, jotka määrittelevät odotukset autonomia- ja vastuusuhteista eri ryhmien välillä (vrt. luku 6). Ainoa tie jalansijan saamiseen vientimarkkinoille ei ehkä olekaan omat vientiponnistelut, pienenä isojen joukossa, vaan jopa strateginen yhteistyö kilpailijan kanssa saattaa avata mahdollisuuksia (vrt. luku 4).

Yritysten toimintaympäristössä on tapahtunut viimeisten vuosien aikana raju muutos. Yritysten aktiivisia sopeutumistoimenpiteitä ympäristön muutoksiin ovat yrityksissä käyttöön otetut ohuen organisaation periaatteet samoin kuin tuotannon uudennainen jakaminen kotimaassa ja ulkomailla valmistettavien vaiheiden ja/tai tuotteiden kesken. Tilanteeseen liittyy paljon epävarmuutta, huolta ja hämmennystä; sellaisten tunteiden voi sanoa olevan eri ammattiryhmiä yhdistävä asia. Alan menneisyyttä vasten nykyhetkeä kat-

sellaan surumielisesti, tulevaisuuden perspektiiveihin on löydyttävä muu ponnistus pohja kuin menneeseen vertailu.

Jotkut organisaatiotutkijat ovat kohdentaneet huomionsa erityisesti muutostilanteisiin ja siihen, miten organisaation jäsenet tekevät tilanteen itselleen ymmärrettäväksi. Usein nämä ovat tilanteita, joissa sen paremmin vanhat kysymykset kuin vanhat vastauksetkaan eivät ole mielekkäitä. Toimintavaihtoehtojen hahmottelussa pelkkä informaation lisääminen ei tuo ratkaisua, vaan paine kohdistuu pikemmin prioriteettien asettamiseen ja arvovalintoihin. Ymmärrettäväksi tekeminen vaatii kehystä, johon asiat ja tapahtumat voidaan sijoittaa. Weickin (1995, 91–100) mukaan hämmentävästä tilanteesta ulospääsy vaatii mekanismeja, jotka mahdollistavat väittelyn, asioiden selkeyttämisen ja hyväksymisen.

Usein asioiden uudelleen näkeminen tapahtuu ‘shokin’ kautta (Weick 1995, 85). Tutkimuksen kohteena olevalla toimialalla shokki oli toimintaedellytysten dramaattinen heikkeneminen 1980-luvun loppupuolella. Tämä yhdistyneenä huonoon yhteiskunnalliseen työllisyystilanteeseen on johtanut siihen, että alan palkansaajat priorisoivat työllisyysnäköalaa voimakkaasti. Muut asiat, esimerkiksi kysymys erilaisista joustoista, asetetaan työllisyyskysymyskehikseen. Yrityksissä työaikajoustot olivat monina eri variaatioina käytössä. Työtä tehtiin välillä pitkiäkin päiviä viikonloput mukaanlukien, kun tilauksia oli sisässä, välillä oltiin taas lomautettuina. Asiasta ei ollut syntynyt kiistoja, vaan työntekijät kokivat olevansa sekä omalla että yhteisellä asialla.

Eräs johtaja kertoi, kuinka työntekijät ovat tulleet joustaviksi ja vuosien kuluessa venyneet lähes kaikkiin ehdotuksiin, tehden välillä yövuoroja ja viikonloppujakin, jotta tilaukset saadaan tehdyksi. Hän kertoo tapauksesta ennen joulua, jolloin oli paljon tilauksia ja näytti siltä, ettei luvattuja tilauksia saada millään toimitetuksi asiakkaille. Tuotepäällikkö oli kuljeskellut salissa ja voivotellut, kuinka yksi asiakas haluaisi vielä ostaa niin ja niin paljon, mutta eihän millään voi ottaa tilausta enää. Ompelijat olivat huutaneet: “Kuule, myy pois vaan, me tulemme lauantaina tekemään ne sinulle”. (T6/pros/II94)

Järjestämämme työkonferenssit ja yrityskohtaiset kehittämispäivät tarjosivat mahdollisuuden yritysten henkilökunnalle tehdä kehyksenhahmottamistyötä. EU-teemaan keskittyvä seminaari laajensi keskustelijoiden piirin myös erilaisiin yritysmaailmaa tukeviin instituutioihin. Jaettu ymmärrys on usein epärealistinen tavoite tilanteissa, joissa hyvin erilaisista lähtökodista ovat ihmiset antautuvat keskusteluun (vrt. Czarniawska-Joerges 1992, 188). Jaettu kokemus on sellaisenaan jo merkityksellinen kehyksen rakentamisessa.

Tarjoamamme koulutukselliset tapahtumat olivat hetkellisiä etäännytyksiä arkirutiineista. Pääsääntöisesti yhteinen pohja asiayhteyksien ymmärtämisel-

le täytyy kuitenkin syntyä normaalin työn puitteissa; kehittämistyön ja organisaation jäsenten kehittymisen on istuttava arjen pyörteisiin. Yritysjohtaja, vaikkakin ymmärtäen asian periaatteellisen merkityksen, epäili, että yrityksillä ei ole varaa kommunikaatioon, mikäli se ei johda konkreettisiin, myytäviin tuloksiin. Weick on korostanut, että kokoukset ovat asiayhteyksien mielen rakentamispajia. Kommunikaatio on olennainen väline tiellä kohti konkreettisia tuloksia.



## **OSA III**

### **Kehittämisen arki ja perspektiivit**

“Me olemme vieläkin harrastaneet sitä, että yksi esimies kiertää jatkuvasti keskustelemassa työntekijöiden kanssa. Hänellä on aina menossa jokin ryhmä, jonka kanssa hän pitää jopa tunnin tai puolen tunnin kestäviä kehityskeskustelun tyyppisiä juttuja. Se on ollut sellainen muoto, josta ihmiset ovat pitäneet. Siellä pystyy keskustelemaan kaikkea työhön liittyvää tai yritykseen liittyvää. Osastokohtaisia, jopa työryhmäkohtaisia palavereita. Siinä on meidän varatoimitusjohtaja mukana ja minä olen siinä ja keskustellaan heidän kanssaan kaikista asioista, mitä tulee vastaan, tiedotetaan tilanteesta, missä mennään, mikä on työtilanne ja tuloksista. Ne ovat olleet ihan avoimia keskusteluja. Vaikka on se aika raskasta. Mutta silti sitä on aina liian vähän”.

Valmistuspäällikkö



## **9. Kehittämistyö arjen keskellä**

### **Toimintatutkimuksellinen prosessi yrityksissä**

Edeltävät luvut ovat valottaneet niitä haasteita, joita tekstiili- ja vaatetusteollisuuden yritykset ovat kohdanneet muuttuneessa toimintaympäristössä. Lisäksi on kuvattu yritysten tapoja vastata toiminnallisiin ja kulttuurisiin uudistusvaateisiin. Seuraavassa tarkastelu keskittyy tutkimuksen tukeman kehittämistyön vaiheisiin seitsemässä yrityksessä. Huomion keskipisteenä on toimintatutkimuksellinen prosessi, joka virisi liikkeelle tutkimushankkeen ja yritysten välillä. Yritysten kehittämishankkeiden ja -ideoiden etenemistä on kuvattu vaiheittain. Lisäksi kuvauksiin sisältyy toimintatutkimusprosessien keskeisten taitekohtien selostusta. Kuvauksista voi siis löytää sekä tutkimuksen näkökulman yrityksissä tapahtuneisiin muutoksiin että yritysten henkilökunnan kanssa käytännön kehittämistyössä esille tulleet toimintatutkimuksen puitteet.

Tutkimushanke rakentuu seitsemän tapaustutkimuskohteena olleen yrityksen asetelmaan. Tutkimuksen vaiheet ilmenevät taulukosta 1. Yritysjoukko edustaa erikokoisia ja erilaisia työpaikkoja, joita yhdistävät samankaltaiset kilpailukyvyn turvaamisen haasteet ja tuotannon joustavoittamisen pyrkimykset. Tutkimuksessa on voitu hyödyntää aiemmin tehdyn, vaatetusteollisuuden ryhmätyöskentelyä koskeneen tutkimuksen kokemuksia ja tuloksia. Edeltäneessä tutkimuksessa tapaustutkimuskohteina olleet Pukutehdas, Monituoteyritys ja Työvaateyritys tarjoavat kehittämisprosesseihin tutkimuksen pitkän aikavälin näkökulman. Luxusvaatetehdas, Käyttövaatetehdas, Asustetehdas ja Trikootehdas ovat omilla tahoillaan ratkoneet samantyyppisiä ongelmia. Tutkimuksessa ja kehittämistyössä yhteisiksi koettuja ongelmia ja tulevaisuuteen tähtääviä valintoja on voitu peilata keskenään erilaisten vertailuasetelmien kautta. Seitsemän yrityksen avulla on pyritty luomaan riittävän laaja ja hedelmällinen kriittinen massa sosiaalisten innovaatioiden syntymiselle.



Toimintatutkimuksessa on luonteenomaista tutkimuksen ja käytännön tiivis suhde, joka on vastavuoroista oppimista ja omien näkemysten tarkistamista. Tutkimusryhmän tavoitteena on ollut seurata, tukea ja olla keskustelun ylläpitäjinä yritysten kehittämistyössä. Ryhmä on tarjonnut yritysten käyttöön erilaisia ilmiöitä ja prosesseja koskevan tutkimuksen näkökulman. Tutkimuksen alkuvaiheessa toimintatutkimukseen haettiin mukaan yrityksiä, jotka olivat valmiita pohtimaan tuotannon kehittämistä perinteisten kulttuuristen toimintatapojen muuttamiseksi. Lisäksi tutkimuskumppaneiden oletettiin olevan kiinnostuneita työntekijöiden monitaitoisuuden lisäämisestä, omien henkilöstövoimavarojensa löytämisestä sekä henkilöstön osallistumisesta yrityksen kehittämiseen (pros/93). Etsimme yrityksiä, joilla olisi menossa ja/tai alkamassa jokin kehittämis- tai muutoshanke, jonka kulkuun voisimme toimintatutkijoina osallistua.

Tutkimukseen osallistui monenlaisia yrityksiä eri puolilta Suomea. Seitsemän yrityksen joukko edustaa yritysraakenteen, -koon sekä sijainnin osalta erilaisia piirteitä tekstiili- ja vaatetusteollisuuden tuotannon järjestämisessä, yrityskulttuurissa sekä henkilöstön voimavarojen ja työvoiman käytön muodoissa. Tutkimusryhmän ottamien kontaktien pohjalta syntyneet toimintatutkimussuhteet ovat olleet monipuoliset ja kehittämistyön kannalta tutkimukselle haasteelliset. Yritykset ovat tarjonneet mahdollisuuden tutkimuksen tekoon antamalla tilaisuuden aineistojen keruuseen. Tämä on tarkoittanut sitä, että yritysten tuotannollista aikaa on käytetty tutkimuksen tavoitteiden toteuttamiseen sekä tutkimusryhmän järjestämiin, yritysten yhteisiin tapaamiin osallistumiseen.

Kehittämisvälineenä olemme käyttäneet työkonferenssimenetelmää. Työkonferenssi on rakenteeltaan ohjattu keskustelutilaisuus, jonka tavoitteena on tiedon ja kokemusten jakaminen ja tulevaisuuteen suuntaavien ratkaisujen teko demokraattisen dialogin avulla (Gustavsen 1985, 1990, 1991, 1992 ja 1996; Gustavsen ja Engelstad 1986). Menetelmää on käytetty kansallisen julkisen sektorin kehittämisohjelman tapaan kunta-alan organisaatioiden työelämän laadun ja tuloksellisuuden tutkimuksessa (Kasvio ym. 1994; Pesonen 1992 ja 1995; Kalliola 1996; Nakari ym. Valtee 1995). Toimintatutkimukselle ja työkonferenssimenetelmälle pohjautuvia työelämän uudistamisen hankkeita on arvioitu kansainvälisesti (esim. Naschold 1992 ja 1994; Naschold ym. 1993; Davies ym. 1993; Sørensen ja Hackman 1992; Qvale 1994).

Kolme Kulta-projektin tutkimusyhteistyökumppania ovat olleet tutkimusyhteistyössä projektia edeltäneessä vaatetusteollisuuden ryhmätyöskentelyä koskeneessa hankkeessa (Lavikka 1992 ja 1994). Näiden yritysten edustajat olivat tutustuneet jo aiemmin työkonferenssityöskentelyyn (Piispa 1992). Lisäksi näissä yrityksissä oli menossa erilaisia kehittämishankkeita, joita oli seurattu ja tuettu toimintatutkimuksen keinoin vuosina 1991–93. Neljä muuta

työpaikkaa tulivat tutkimukseen mukaan vuoden 1994 alussa. Tuolloin kar-  
toitettiin jokaisen seitsemän yrityksen johdon ja joillakin työpaikoilla myös  
henkilökunnan edustajien kanssa käydyissä yhteistyöneuvotteluissa, millaisia  
työn organisointiin ja henkilöstön voimavaroihin liittyviä kehittämistarpeita  
työpaikalla on. Kaikkiin yrityksiin tehdyillä tutustumiskäynneillä sovittiin  
kahden, mahdollisesti kolmen yhteisen työkonferenssin järjestämisestä sekä  
menetelmää soveltavan yrityskohtaisen kehittämispäivän järjestämisestä.

Vaikka tutkimuskohteina olleissa tuotantolaitoksissa valmistetaan erilaisia  
tuotteita ja ne ovat työpaikkoina erilaisia, yritykset kamppailevat hyvin sa-  
mankaltaisten ongelmien kanssa. Seitsemästä yhteistyöyrityksestä kolmessa  
yrityksessä tuotanto oli projektin alkuvaiheessa organisoitu ryhmätyöksi.  
Näistä kaksi oli tuolloin kooltaan hieman keskikokoa suurempia, noin 200–  
270 henkilön yrityksiä; yhden henkilökunta oli noin 50 henkilöä. Kevään  
1994 aikana yhdessä yrityksessä (henkilökunta noin 100 henkilöä) siirryttiin  
ryhmätyöskentelyyn. Muiden kolmen työpaikan koko vaihteli vuoden 1994  
alussa 25 henkilön, 50 henkilön ja 70 henkilön välillä. Seitsemästä yritykses-  
tä viidellä oli ulkomaista alihankintavalmistuttamista. Yksi yrityksistä toimi  
pelkästään kotimaan markkinoilla, muilla kuudella oli myös vientiä. Yritys-  
ten tuotevalikoimat ovat kahta yritystä lukuunottamatta täysin erilaiset. Tut-  
kimusjoukko edusti näin ollen erilaisia tuotannon organisoimisen tapoja sekä  
erilaisia, yrityskokoon ja tuotemarkkinoiden suuntautumiseen perustuvia  
toimintastrategioita. (Yrityskuvaukset, ks. liite 1.)

Tutkimusasetelmaan ajateltiin sisältyvän tarpeeksi samanlaisia ja jännittä-  
västi erilaisia tekijöitä, jotta tutkimusstrategian toteuttaminen ja kehittämis-  
verkostojen syntyminen yhteisten työkonferenssien järjestämisen avulla olisi  
mahdollista. Tutkimusryhmä tavoitteli sellaista yritysverkoston kokoonpa-  
noa, jossa voitaisiin välittää ja jakaa tietoa toisten työpaikkojen erityispiir-  
teistä sekä koko alalle yhteisestä, yleisestä kehityskulusta. Näiden yhdistämi-  
sen ajateltiin antavan hedelmällisen perustan uusien kehittämisvaihtoehtojen  
sekä -suuntien ideoimiselle.

Seuraavassa raportoidaan, kuinka tutkimuksella tuettu kehittämistyö on  
hankkeen eri vaiheissa toteutunut. Ensimmäiseksi kuvataan yrityskohtaisesti  
toimintatutkimus- ja kehittämistyön kulkua jokaisella seitsemällä työpaikal-  
la. Toiseksi kuvataan ja arvioidaan tutkimusasetelman ja -teemojen sekä ke-  
hittämisprosessien muotoutumista toimintatutkimuksen edetessä. Kolman-  
neksi tarkastellaan vuorovaikutuksellista kehittämistyötä yksilöllisen ja or-  
ganisaation oppimisen näkökulmasta.

## **Pukutehdas sai tukea omille ajatuksilleen**

Kontakti Pukutehtaan kanssa solmittiin jo 1980-luvun puolella välissä tutkija Riitta Lavikan työskennellessä Tekstiili- ja vaatetustyöväen liiton lehdes-  
sä. Hän teki toimittajana tehtaalle useita käyntejä ja kirjoitti yrityksen tilan-  
teesta, kun sillä massavaatteiden tuottajana vielä meni hyvin, raportoi sen  
konkurssista ja noususta uudelleen jaloilleen. Hän myös seurasi ryhmätyön  
käynnistymistä vuonna 1989 ja siinä koettuja hankaluuksia. Itse asiassa se,  
että hän tunsu yrityksen ja siellä tunnettiin hänet, oli keskeinen syy siihen, et-  
tä yritys tuli mukaan vuonna 1991 alkaneeseen tutkimushankkeeseen yhtenä  
case-tutkimuksen kohteena.

Yhteistyö yrityksen kanssa lähti sujumaan luontevasti. Sen juonena oli ke-  
hittämistoiminnan pitäminen käynnissä yrityksen omien, kokemuksesta op-  
pimisen pohjalle luotujen suuntaviivojen mukaan. Kaikkiaan tutkija vieraili  
yrityksessä tutkimusprosessin kestäessä kahdeksan kertaa vuosina 1991–  
1994, johon lukeutuu kaksi kahden viikon havainnointijaksoa. Muut vierailut  
kestivät päivästä kahteen.

Ryhmätyö aloitettiin yrityksessä vuonna 1989, ja tutkimusprojektin käyn-  
nistymiseen mennessä toimintatapaa oli ehditty jo arvioida ja korjata kertaal-  
leen. Yrityksen kulttuuriin kuuluu vahva luottamus omiin voimiin ja omaan  
asiantuntemukseen. Ulkopuoliselta tutkijalta odotettiin lähinnä ymmärtävän  
kriitikon roolia, joka edellytti perehtymistä heidän systeemiinsä, mutta kriit-  
tisen välimatkan säilyttämistä, epäilyjen ja kysymysten esittämistä. Tutkija  
itse halusi rakentaa roolinsa niin, että hän olisi yrityksessä mahdollisimman  
‘maata myöden’ ja sulautuisi muuhun joukkoon niin, että ihmiset oppisivat  
suhtautumaan hänen läsnäoloonsa mahdollisimman vähän kummastuttavana.

Yrityksen keskeiset toimijat pitivät oman kertomansa mukaan tutkijan  
kanssa käytyjä keskusteluita kiinnostavina. Vaikka tutkija ei saanut – tai yrit-  
tänytkään saada – heidän päätään käännettyksi, heistä tuntui hyvältä, kun voi  
ajatella ääneen ymmärtävälle kuulijalle, joka välillä pysähdytti kysymyksil-  
lään miettimään asioita totutuista poikkeavista näkökulmista. Yrityksessä  
myös arvostettiin tutkijan antamia suullisia ja kirjallisia palautteita, joihin  
kuului muun muassa tutkijan yritykselle palautteeksi ja itselleen kenttätyön  
lähtökohdaksi kirjoittama survey-raportti projektin yritysکوhtaisista tuloksis-  
ta, sekä yhteenvetoja eri tutkimusvaiheista, jotka antoivat mahdollisuuden  
arvioida omaa onnistumista kehittämistyössä.

Pukutehtaan ryhmätyön aloittamista edelsi työntekijöille yrityksen omin  
voimin suunniteltu ja pääosin myös omin voimin toteutettu kahden viikon pi-  
tuinen teoriakoulutus. Koulutuksen järjestämisestä hankittua kokemusta  
hyödynnettiin myös jatkossa. Itse asiassa yrityksessä oli koko ajan pyörimäs-  
sä joku työntekijöiden monitaitoisuuden lisäämiseen tarkoitettu projekti.  
Joustavuutta haluttiin lisätä esimerkiksi ristiinkouluttamalla ompelijoita ja

prässäjiä sekä piirtäjiä ja leikkaajia toistensa tehtäviin. Kulta-projektin alkaessa ajankohtainen koulutusprojekti yrityksessä oli opettaa ompelijat käyttämään mikroja ja hyödyntämään itsenäisesti atk-perustaista tuotannon-ohjausinformaatiota. Tämän hankkeen tavoitteena oli lisätä ompeluryhmien itseohjautuvuutta.

Tavallaan myös tutkimusprojektin järjestämät työkonferenssit ja kenttätööt nivellettiin yrityksessä osaksi sen omaa koulutustoimintaa. Tutkija halusi osana tutkimushankkeen kenttätöitä haastatella ompeluryhmien työntekijöitä saadakseen selville ompelijoiden omat kokemukset ryhmätyöstä ja havainnoidakseen ryhmätöitä käytännön tilanteissa. Yrityksen tuotantopäällikkö ja valmistuspäällikkö oivalsivat oitis, että keskustelemalla tutkijan kanssa työntekijät tulisivat selvittäneeksi myös itselleen ryhmätöiden sisältöä ja omaa asennettaan siihen. Sitä pidettiin mitä hyödyllisimpänä koulutushankkeena varsinkin, kun tutkija lupasi antaa myös heille palautteen havaitsemistaan ryhmätöiden ongelmista ja solmukohdista.

Tutkimushankkeen järjestämiin työkonferensseihin ja kehittämispäiviin valittiin yrityksestä edustajat huolellisesti asianomaisen tehtävän, kokemuksen ja koulutustarpeen perusteella. Näitä tilaisuuksia arvostettiin, ja niistä myös haluttiin saada täysi hyöty yritykselle. Yhdestä työkonferenssista yrityksen edustus jäi pois yhteensattumien vuoksi, kun ajankohtaiset tuotannolliset tehtävät oli hoidettava.

Pitkän, vuosia kestävästä tutkimusprosessista aikana tapahtuu kaikenlaista. Prosessin kuluessa pääsee seuraamaan, miten henkilöstön mielialat ja vaateusyrityksen tilanteet vaihtelevat nopeasti, kun eteen työntyy aina uudenlaisia nopeita ratkaisuja vaativia ongelmia. Toisinaan yrityksessä kamppaillaan laman tuomien ongelmien kanssa, tehdään kolmipäiväistä työviikkoa, ja väliin taas tehdään jatkuvia ylitöitä tai jatketaan työviikkoa lauantailta, jotta suoriuduttaisiin äkkiä kasvaneesta tilauskannasta.

Pitkän tutkimusprosessin aikana tutkija myös tutustuu aika hyvin yritysten avainhenkilöihin, ja pystyy eläytymään yrityksen arkipäivän iloihin ja suruihin heidän kauttaan. Tästä seuraa, että tutkija vähitellen alkaa ymmärtää yhtä hyvin työntekijöiden, esimiesten ja päälliköiden kuin luottamushenkilöidenkin näkökulmaa. Tutkija tulee hankkineeksi edellytykset toimia 'tulkkina' yrityksen eri osakulttuureja edustavien merkityksenantosysteemien välillä.

Pukutehtaalla traumaattisin kokemus tutkimusperiodin aikana lienee ollut, kun kolmannes henkilökunnasta jouduttiin irtisanomaan kesällä 1993. Pyrkimyksensä huolimatta yritys ei pystynyt viemään koko henkilökuntaansa laman yli. Ensin oli ahdistus siitä, mitä tuleman pitää. Sen jälkeen piti toteuttaa ratkaisu, joka merkitsi monia yksilöllisiä katastrofeja, mutta joka siitä huolimatta oli pakko toteuttaa yrityksen elämisen edellytyksien parantamiseksi.



Tämä tilanne ja siitä selviytyminen olivat myös Kulta-projektin työskente-  
lyn yksi 'kehittämiskohde'. Tässä vaiheessa tutkija keskusteli toimihenkilöi-  
den kanssa, jotka kamppailivat löytääkseen kehittämistyön jatkamisen re-  
surssit uudessa madalletussa organisaatiossa. Hän myös puhui työntekijöiden  
kanssa liki 40 hengen ompeluryhmässä, joka oli yhdistetty kahdesta lakkau-  
tetusta ryhmästä jäljelle jääneistä ihmisistä. Tilanne oli heille monella tapaa  
vaikea. Työkaverit olivat uusia, työtehtävät olivat monella vaihtuneet ja  
ryhmän tekemät tuotteetkin olivat outoja. Työntekijöille asettuva kehittämis-  
haaste oli selviytyä surusta ja shokista, joita irtisanomiset olivat merkinneet,  
pystyä löytämään oma paikkansa uudessa yhteisössä ja hankkia entuudestaan  
outojen tuotteiden valmistamiseen tarvittava ammattitaito. Kun samalla myös  
esimieskuntaa oli vähennetty, työntekijät eivät voineet saada siltäkään tahol-  
ta riittävää tukea muutosvaiheessa. Tällaisessa tilanteessa tutkijan työllä voi  
olla jopa terapeutin merkitys yrityksessä.

Pukutehtaan pitkään jatkuneen kehittämistyön tuloksena on syntynyt usei-  
ta muille yrityksille esimerkiksi kelpaavia uudistuksia. On vaikea arvioida si-  
tä, mikä on suoraan tutkimushankkeen osuutta näiden innovaatioiden synty-  
misessä. Ansio niistä kuuluu yrityksen omille kokeneille, innostuneille ja vii-  
saille ihmisille, joilta tutkija oppi paljon tutkimusprosessin kuluessa.

Yrityksen kehittämisestä innovaatioista keskeisin on ryhmätyöhön raken-  
nettu uusi palkkausjärjestelmä, joka koostuu aikapalkan mukaisesta työkoh-  
taisesta perusosasta, henkilökohtaisesta, yksilön monipuolisiin ammattitai-  
toihin, aloitteellisuuteen, kehittymiseen ja tehokkuuteen perustuvasta ar-  
viopohjaisesta osasta (esimies arvioi vuosineljänneksittäin) ja kaikille ryh-  
män jäsenille samansuuruisesta tuotantopalkkio-osasta, joka maksetaan suh-  
teessa ryhmän tavoitteen saavuttamiseen. Yritys siis luopui urakasta palk-  
kausmuotona ja loi uuden ammattitaidon laajentamiseen, yhteistyöhön ja ta-  
voitteellisuuteen kannustavan oman palkkausjärjestelmänsä. Tämä on ainoa  
ryhmätyössä sovellettu palkkaussysteemi, jota tutkija kuuli työntekijöiden  
kiittävän tutkimusprosessin aikana. Erityisesti urakkatyöstä eroon pääsemi-  
nen oli työntekijöiden mieleen.

Toinen yrityksen keksintö on jatkuvasti käynnissä oleva työntekijöiden  
täydennyskoulutus, jossa käytetään sekä yrityksen omia voimia että tarvitta-  
essa ulkopuolisia asiantuntijoita. Välillä hyödynnetään oppisopimuksia, vä-  
lillä koulutusta hoidetaan osittain talkootyönä. Yritys on oivaltanut sen, että  
työntekijät ovat sille oikeasti voimavara, jossa piilee lähes rajattomia mah-  
dollisuuksia, jos niitä vain osataan käyttää. Koulutuksen nimikkeen alla yri-  
tyksessä kulkee myös tiedonvälitys, jota leimaa avoimuus ja suoruuus. Yrityk-  
sessä luotetaan siihen, että työntekijöillä on järki päässä ja että he ymmärtä-  
vät hankalatkin asiat, kun ne heille avoimesti selitetään ja yhdessä etsitään  
ongelmiin ratkaisua. Yhteistyön muotona ovat työntekijäryhmissä tarpeen

tullen järjestettävät pienet kokoukset, joihin kaikki pääsevät osallistumaan. Työntekijät myös kaipaavat näitä kokouksia, ja huomauttavat, jos niitä ei pidetä riittävän useasti tai jos heillä on tarvetta kysymyksien esittämiseen.

Kolmas yrityksen keksintö on johtamistapa, jota voi kutsua 'prosessi-johtamiseksi'. Siihen kuuluu työntekijöiden sitouttaminen avoimen osallistumisen avulla kulloisiinkin yrityksen tavoitteisiin. Yrityksen linjaratkaisut valmistellaan yhteistyöelimissä, joihin kuuluu henkilökunnan edustajia ja luottamusmiehiä. Esimiehille johtamistapa on rankka, sillä se vaatii heiltä itsensä likoon panemista, eräänlaista heittäytymistä, sekä lisäksi paljon keskustelemista ja perustelemista. Työntekijät kokevat sen niin, että esimiehet ovat tosissaan, kun he ovat valmiita itse antamaan esimerkin työtyylistä.

Yhteenvetona toimintatutkimuksellisesta prosessista Pukutehtaalla voi sanoa, että siinä ei juurikaan toteutettu tutkimushankkeen innoittamia tai strukturoimia yrityksen kehittämishankkeita. Sellainen toiminta olisi koettu turhanaikaiseksi yrityksen omien hankkeiden rinnalla, ja se olisi myös jyräytynyt yrityksen nopeasti vaihtuvien tilanteiden jalkoihin. Tutkimusyhteistyössä lähdettiin siitä, että toteutetaan projektin yhteiset toimintatutkimukselliset tapaamiset niin kuin ne yritykselle parhaiten sopivat. Yhteistyöstä sovittiin, että muuten eri kenttätövaiheissa suuntaudutaan yrityksen ja tutkijan kulloistenkin tarpeiden mukaisesti tukien yrityksen ajankohtaisesta tilanteesta nousevia hankkeita. Pohjavirityksenä yhteistyössä oli, että yritys arvosti hankkeen kautta syntyneitä keskusteluyhteyksiä ja mahdollisuutta kokemusten vaihtoon tutkimusryhmän ja muiden yritysten kanssa.

## **Monituoteyritys tarvitsi tulkkia**

Myös Monituoteyritys on tutkijan vanha tuttava toimittaja-ajalta. Hän seurasi yrityksen vaiheita jo 1980-luvun jälkipuoliskolla juttumatkoilla, jotka liittyivät milloin tehtaan uuden hienon atk-perusteisen kuljetinjärjestelmän ihasteluun, milloin tehtaan työsuojeluongelmiin ja ryhmätyön käynnistämiseen vuonna 1989. Monituoteyrityksen mukaantulo vuonna 1991 käynnistyneeseen tutkimushankkeeseen on myös perua näistä aikaisemmista kontakteista. Vuoden 1994 loppuun saakka jatkuneeseen tutkimusprosessiin kuului kaikkiaan seitsemän yrityskäyntiä, joista kaksi oli kahden viikon havainnointijaksoja, muut vierailut kestivät päivästä kahteen päivään.

Tutkijan rooli Monituoteyrityksessä oli jonkinlainen kriitikon, tulkin ja terapeutin yhdistelmä. Omassa johtamismaailmassaan kiireidensä kanssa painivat johtajat ja esimiehet voivat tutkijan antaman palautteen avulla saada muun muassa informaatiota siitä, mitä heidän alaisilleen kuuluu ja miten he jaksavat. Tutkija ei myöskään epäröinyt esittää suoraa kritiikkiä, jos katsoi sen aiheelliseksi. Työntekijöiden suuntaan tutkijan roolista tuli suuressa

määrin kuuntelijan ja terapeutin rooli. Tutkimuksen käynnistämisvaiheessa käytiin yrityksen suorasukaista asioiden hoitotapaa kuvaava keskustelu. Johtaja kysyi ammattiyhdistys-taustan omaavalta tutkijalta, miten hänen taustansa vaikuttaa tutkijan työskentelyyn ja näkökulmaan tehtaalla. "En aio tehdä täällä ammattiyhdistyspolitiikkaa", tutkija vastasi. Asia oli sillä selvä, eikä siihen palattu enää koskaan, vaikka tutkimusprosessin aikana sattui tilanteita, joissa johtajan ja tutkijan näkökannat poikkesivat. Sama periaate näkyi myös johtajan suhteessa alaisiinsa, työntekijöihin ja heidän pääluottamusmieheensä. "Pahastikin saa sanoa, jos ei sano ilkeästi", johtajan motto kuului.

Monituoteyritys oli käynnistänyt ryhmätyökokeilun kahdella viiden hengen ryhmällä tavoitteenaan joustavoittaa lyhyiden sarjojen valmistusta ja leikata kustannuksia. Työntekijöiden kokema työn mielekkyyden koheneminen tuli ikään kuin tahattomasti. Kokeilussa onnistuttiin yrityksen kannalta yli odotusten ja ryhmätyöhön oltiin tehtaan johdossa hyvin tyytyväisiä. Tutkimuksen alkaessa oli tehty päätös ryhmätyön laajentamisesta vähitellen koko ompelimoon. Tehtaassa oli tuolloin jo kolmen aallon ompeluryhmiä, joilla oli eri pituinen kokemus ryhmätyöstä. Samaan aikaan talon esimieskunta oli lähes karsittu. Kolmesta jäljellä olevasta ompelimon työnjohtajasta kaksi hoiti tehtävää määräaikaisena. Tutkimusprosessin aikana ryhmätyö toteutettiin koko ompelimossa.

Ompelijat eivät kuitenkaan olleet yhtä tyytyväisiä ryhmätyöhön kuin johtajat. Tämä tuli esiin jo tehdaskohtaisen survey-raportin tuloksissa, jotka tutkija oli laatinut case-yrityksille projektin ompelijoiden ryhmätyökokemuksia kartoittaneesta kyselyaineistosta. Raportti oli yritykselle palaute kehittämistoiminnasta ja tutkija käytti sitä eräänlaisena kenttätöön lähtökohtana. Erityisen voimakasta kritiikkiä ompelijat esittivät palkkausta kohtaan.

Kenttätöövaiheen aikana selvisi, että ompeluryhmiin todella kasaantui monenlaisia niiden tuottavuutta syöviä vaikeuksia, jotka usein olivat seurausta muiden osastojen ja ylempien organisaatiotasojen virheistä. Tämä oli yksi syy ompelijoiden tyytymättömyyteen ja siihen, että muutamien ryhmien ei useimmiten onnistunut päästä urakalle. Tutkijan ja ryhmien keskustelut ryhmien ongelmista saivat johtajan vakuuttumaan, että myös tehtaan johdon olisi syytä olla perillä työryhmien tilanteesta jo siitäkin syystä, että tieto tuottavuutta syövästä ongelmista tulisi johdolle ja siihen voitaisiin reagoida.

Asia ratkaistiin sopimalla säännöllisestä palaverikäytännöstä jokaisen tuotannon työryhmän kanssa. Johtaja ja tuotantopäällikkö pitäisivät säännölliset palaverit, joissa työntekijöillä olisi tilaisuus keskustella kokemistaan ongelmista suoraan johtajien kanssa. Muutamia palavereita ehdittiin pitää, ja kokemukset niistä olivat hyvät, mutta tehtaan yllättävä konkurssi katkaisi hyvin alkaneen kehittämistyön keväällä 1992.

Muutaman kuukauden ajan oli epäselvää, miten tutkimusyhteistyön yrityksen kanssa mahtaa käydä. Tutkija seurasi tilannetta tuolloin lähinnä lehti-uutisten ja puhelinkeskusteluiden välityksellä. Lopulta selvisi, että tehtaan toimiva johto, kolme entistä johtajaa, oli valmis ottamaan yrityksestä omistajavastuun. Uuteen yritykseen yhdistettiin myös toinen trikoovaatteita valmistanut tehdas, joka oli samoihin aikoihin tehnyt konkurssin. Puolen vuoden kuluttua konkurssista tutkijan oli mahdollista viettää pari päivää tehtaalla keskustellen tilanteesta työntekijöiden ja muiden henkilöstöryhmien edustajien kanssa.

Johtajat suuntautuivat toiveikkaasti tulevaisuuteen, mutta näkivät siellä myös laman tuomat uhkat. He olivat ottaneet kovan haasteen, mutta päättäneet selviytyä. Työntekijöiden tunnelmat olivat sekavat, epävarmat ja pelokkaat. Konkurssi oli järkyttänyt pahasti heidän turvallisuudentunnettaan. Trikootuotannon yhdistäminen entiseen kangasvaatetehtaaseen ja samanaikainen tuotannon siirtäminen ryhmiin olivat omiaan lisäämään työntekijöiden ahdistusta. Aikaisempiin ryhmiin jäsenet oli rekrytoitu vapaaehtoisuuden pohjalta, nyt oli toteltava komennusta, jos ylipäättään halusi jäädä taloon. Enää ei ollut vaihtoehtoja.

Työntekijöiden haastatteluista selvisi, että vanhoissa ryhmissä työntekijät kokivat, että heidät oli jätetty heitteille eikä ketään ylempää kiinnostanut, tulivatko he ylipäättään enää töihin. Ainoastaan heidän suoritteensa olivat kiinnostuksen kohteena, mutta niitä seurattiin vain numeroina. Esimiesten aika meni uusien trikooryhmien kanssa, joiden oli opeteltava toimimaan ryhmänä ja samalla opittava ompelemaan uudenlaista materiaalia uusilla koneilla. Oppiminen eteni tuskastuttavan hitaasti ja ryhmien tehot eivät nousseet. Ompeelijat itsekkin olivat jo menettää toivonsa.

Johdon ja työntekijöiden ryhmäpalaverit olivat tässä vaiheessa hautautuneet muiden kiireiden jalkoihin. Tutkija tutustui kierroksellaan myös tehtaan uuteen tuotantopäällikköön ja keskusteli hänen kanssaan huomioistaan kenttätöiden päätteeksi. Tuotantopäällikkökin tuntui olevan keskellä oppimisprosessia. Ryhmätyö oli hänelle entuudestaan tuntematonta ja hän oli kovin kiinnostunut muun muassa hiukan aikaisemmin ilmestyneestä alan strategista muutosta ja ryhmätyöhön siirtymisen kokemuksia raportoivasta kirjasta (Lävikka 1992).

Parin päivän miettimisen jälkeen tutkijan ratkaisuksi tässä tilanteessa kypsyi suoran, mutta sävyltään ystävällisen kirjeen kirjoittaminen tehtaan johtajalle kenttäkierroksen palautteena. Siinä hän toi esiin havaintojaan tehtaan ilmapiirin ongelmista ja korosti työntekijöiden tarvitsevan kipeästi avointa tietoa tehtaan uudesta tilanteesta, esimiesten tukea ja rohkaisua. Myöhemmin tutkijan vieraillessa tehtaalla runsaan puolen vuoden kuluttua osoittautui, että tällä epämuodollisella interventiolla oli ollut myönteinen vaikutus. Tutki-

mussuhde sai sen ansiosta myös uuden luottamuksellisemman ulottuvuuden. Ryhmäpalaverit oli päätetty jälleen käynnistää johdon ja työntekijöiden välillä. Ja mikä tärkeintä, ilmapiirin kireyskin oli jo huomattavasti helpottunut.

Seuraava tutkimusmatka yritykseen liittyi Kulta-projektin kenttätyövaiheen valmisteluihin kevätkesällä 1994. Tutkijan ja työntekijöiden pettymykseksi yrityksen kevään työkonferenssissa itselleen asettamat kehittämis-tehtävät, työympäristön ja yhteistyön parantaminen, eivät olleet juuri lainkaan edenneet kiireen vuoksi. Moni asia näytti yrityksessä tuolloin muuttuneen. Tilauskannan nopean kasvun vuoksi oli pakko pitää tehdas käynnissä koko kesän, ja ensimmäisen kerran työntekijöiden muistiin kesälomat oli jouduttu jaksottamaan.

Myös ulkomailla valmistuttaminen oli kasvanut 50 prosenttiin yrityksen tuotannosta. Ulkomailla kuitenkin teetettiin etupäässä tuotteiden kokoonpanoa, mutta leikkaaminen ja viimeistely tehtiin edelleen pääasiassa kantatehtaalla. Tilanne näkyi tehtaalla monin tavoin. Silmäys tehdassaliin osoitti, että ompeluryhmien lattiatila oli supistunut, mutta leikkaamo ja viimeistely olivat kasvattaneet osuuttaan. Ne olivat saaneet myös uusia koneita. Ompelimon väkeä myös siirrettiin tarvittaessa sekä leikkaamoon että viimeistelyyn ulkomaan ruuhkia purkamaan. Tehdassali näytti olevan täynnä lähtevien ja tulevien tuotteiden häkkeitä siinä määrin, että selkeitä kulkulinjoja oli vaikea hahmottaa.

Myöhemmin syksyllä kaksiviikkoisen kenttätyövaiheen aikana huomion kohteena oli erityisesti ompelimon työntekijöiden stressaantuminen. Osasto oli ainoa, joka teki urakkatyötä. Sille oli jäänyt tehtäväksi kaikkein lyhytsarjaisiin, nopeatempoisiin ja vaihteleviin tuotanto, kun vähänkin suuremmat erät vietiin ulos tehtäväksi. Se oli myös ainoa, joka harjoitti tehtäväjoustopäilyä yli ammattirajojen eli työskenteli ristiin leikkaamon ja viimeistelysuunnan. Esiin nousi tiedottamisen ja yhteistyön ongelmia. Tuotannonohjauspalaverien informaatio ja tiedot suunnitelmien muutoksista eivät ulottuneetkaan tekijöille asti. Esimiesten aikaa meni paljon ulkomailla teettämisen järjestelyihin ja matkustamiseen.

Urakkatyö nousi esiin ongelmana myös toisella tavoin. Tehtaalla työskentelee yksi poikkeuksellisen iso työryhmä, niin sanottu kuljetinryhmä, jonka ongelmiin tutkijan toivottiin kiinnittävän erityistä huomiota. Ryhmän suoritustaso ei tahtonut millään nousta urakkaan, ja se aiheutti jo vakavia ilmapiiriongelmaa ryhmän sisällä. Tutkija haastatteli kaikki 16 henkilöä ja piti lopuksi heidän kanssaan kokouksen, jonka tuloksena esimiehille saatettiin esittää yksityiskohtainen analyysi siitä, missä on vika.

Selvisi, että ryhmän erittäin monimutkainen ja runsasminuuttinen tuotanto sisältää myös poikkeuksellisen suuren työvaiheluettelon virhemarginaalin. Lisäksi ryhmä teki usein protoja – tuotantoon menevien tuotteiden ensimmä-

mäisiä koekappaleita –, joihin ei vielä edes ollut saatavissa standardivaiheita ja -aikoja, eli ne vain arvioitiin ilman mitään mittauksia. Osoittautui myös, että 16 hengen ryhmä oli liian iso toimiakseen samalla tavalla itseohjautuvasti kuin pienempi 4–5 hengen ryhmä. Ryhmä tarvitsi poikkeuksellisen paljon ryhmän yhdyshenkilön ohjauspanosta, joka entisenä työnjohtajana oli tähän sekä halukas että kykenevä. Ongelma oli kuitenkin se, että hänen minuuttinsa olivat mukana ryhmän urakka-ajoissa. Se olisi edellyttänyt häneltä suurempaa panosta varsinaisessa ompelussa. Tämä näresti erityisesti ryhmän taitavimpia ompelijoita, jotka itse selviytyivät ilman ohjausta. Sen sijaan vähemmän taitavat olisivat kaivanneet ohjausta enemmänkin.

Tilanne oli jatkunut ryhmässä jo lähes vuoden, mutta esimiehet eivät olleet päivittäisiltä kiireiltään ehtineet selvittää ongelmia, mikä oli tulehduttanut ryhmän ilmapiirin. Ongelmasta oli syytetty ryhmän jäseniä, ja heidät oli saatu tuntemaan itsensä ‘huonoiksi’. Nyt osoittautui, että syynä olivatkin muut, työn järjestelyihin liittyvät asiat, jotka voitiin nyt tuloksena nostaa pöydälle keskusteltavaksi.

Tutkijalle syntyi kenttätöväiheen perusteella vaikutelma, että hänen tekemälleen työlle olisi tehtaalla ollut todellista kysyntää. Vallitsi esimiestyön vaje, jota ryhmät yrittivät parhaansa mukaan korvata työskentelemällä itseohjautuvasti ja vastuullisesti. Ryhmät kuitenkin törmäsivät siihen, että niiltä puuttui vastuun edellyttämää päätösvaltaa. Ne eivät voineet poistaa ongelmia, vaan joutuivat sopeutumaan niihin säätelemällä omaa toimintaansa, siis venymään yli voimiensa ja toimenkuviansa.

Tutkijan käsitys tästä kiireen ja kaaoksen tehtaasta on ristiriitainen. Toisaalta yritys on tehnyt logistisia innovaatioita aloittamalla esimerkiksi tuotanto-osastoilla ristiintyöskentelyn yli ammattirajojen. Kustannussäästöihin pyrkiessään se on johtanut työryhmät toimimaan todella itseohjautuvasti, ratkaisemaan ongelmia omin päin ja kehittämään ammattitaitojaan erittäin monipuolisiksi. Systeemi myös toimii menestyksellisesti, jos ajatellaan yrityksen taloudellisia päämääriä. Mutta sen sivutuotteena syntyy työntekijöiden stressiä ja ahdistusta, joka olisi vältettävissä tai ainakin merkittävästi vähennettävissä melko yksinkertaisin keinoin. Tutkija muun muassa esitti yrityksen palkkausjärjestelmän muuttamista myös ompelimossa pois urakasta edes kokeilumielessä. Johtaja ei ollut ajatukselle suojea, ja asia jäi siihen ainakin sillä kertaa. Taustalla oli hänen käsityksensä urakasta ainoana tehokkaana työvoiman käytön ja kontrollin muotona, sillä myönnytyksellä, että se ryhmässä voi olla ryhmäurakkaa. Se oli johtajan mielestä myös yksinkertainen, selkeä sekä vähän ylläpitävää työtä vaativa palkkausjärjestelmä. Siten ryhmässä toimi käytännössä kaksinkertainen kontrollijärjestelmä: entinen tayloristiseen urakkapalkkajärjestelmään sisältyvä kontrolli ja uusi työntekijöiden vastuuntuntoon ja sitoutumiseen perustuva itsekontrolli.

Yritys osallistui kaikkiin projektin järjestämiin toimintatutkimuksellisiin tapahtumiin. Tehtaalla syksyn 1994 havainnointijakson päätteeksi järjestetty kehittämispäivä onnistui tutkijan arvion mukaan hyvin. Keskustelu oli avointa ja olennaisiin ongelmiin pureutuvaa. Yrityksen johdolle työntekijöiden tapaminen tasa-arvoisessa ja avoimessa keskustelutilanteessa oli hyödyllistä ja lisäsi johtajien ymmärrystä työntekijöiden resursseista ja kehityspotentiaaleista. Työntekijät taas saivat tietoa yrityksen tiukoista toimintaehdoista ja alan kilpailutilanteesta, joka auttoi heitä jäsentämään arkipäivän usein kaoottisilta tuntuvia ongelmia.

### **Työvaateyrityksessä visiot ja käytännöt törmäsivät**

Työvaateyritys tuli mukaan tutkimuksen yhteistyöyritykseksi vuonna 1991 samalla tavalla kuin Pukutehdas ja Monituoteyritys. Tutkijan aikaisemmat kontaktit toimittajan tehtävissä tehtaaseen ja sen työntekijöihin helpottivat yhteistyön syntymistä. Työvaateyritys oli myöskin aloittanut ryhmätyön tehtaallaan vuonna 1989. Tutkija teki yritykseen tutkimusprosessin aikana yhteensä seitsemän vierailua, joista yksi kesti kaksi viikkoa, toiset päivästä kahteen päivään. Kulta-projektin yrityskohtaista kehittämispäivää ei yrityksessä haluttu järjestää, ja yritys jätti edustuksensa pois myös projektin toisesta työkonferenssista.

Erikoista kahteen muuhun yritykseen verrattuna oli se, että Työvaateyrityksessä oli palkattu konsultti vetämään muutosprosessia linjatyöstä ryhmätyöhön, kun Pukutehdas ja Monituoteyritys suoriutuivat muutoksesta lähes omin voimin. Syynä oli se, että Työvaateyrityksen johto ei uskonut oman tai tuotantopäällikön ajan ja asiantuntemuksen riittävän tähän tehtävään.

Konsultti järjesti yrityksessä ryhmäjaon, valitsi ryhmien yhdyshenkilöt, suunnitteli ja toteutti yksinomaan yhdyshenkilöille annetun alkukoulutuksen sekä neuvotteli pääluottamushenkilön kanssa ryhmien työehdot. Lisäksi konsultti loi yritykseen standardiaikajärjestelmän palkka-, työkustannus- ja tuotehinnoittelun pohjaksi. Samoin konsultti määritteli työntekijöille tehokertoimet, joiden mukaan he saivat osuutensa ryhmäurakkana ansaitusta kokonaissummasta.

Konsultin vetämä muutosprosessi oli jo toteutettu yrityksessä, kun tutkimus käynnistyi. Joissakin työntekijäryhmissä ryhmätyön järjestelyihin oli myös jo ehditty tehdä korjauksia työntekijöiden aloitteesta. Kahdessa tehtaan kahdeksasta ompeluryhmästä työntekijät olivat päättäneet jakaa palkkasumman tasan ryhmän jäsenten kesken. Yhdessä ryhmässä oli päätetty lakkauttaa yhdyshenkilön tehtävä ja sovittu, että kukin vuorollaan hoitaa tehtävää. Ryhmän jäsenet perustelivat muutoksia ryhmähengen parantamisella ja ryhmän jäsenten tasa-arvoisuudella. Näytti siltä, että konsultin työntekijöiden

kilpailuttamiseen ja heidän hierarkkiseen järjestämiseensä perustuvat ideat eivät ottaneet soveltuakseen naisten työyhteisöihin.

Yrityskohtainen palauteraportti osoitti, että Pukutehtaan ja Monituoteyrityksen työntekijöiden kokemukseen verrattuna Työvaateyrityksen työntekijöiden ryhmätyökokemukset olivat ristiriitaisempia. Tutkimusprosessin kuluessa osoittautui, että yritysraportissa näkyneet ryhmätyön ongelmat tiivistyivät juuri palkkausjärjestelmään ja yhdyshenkilön rooliin. Työntekijöitä eriarvoistava ja ryhmään keskinäisen kilpailuasetelman luova palkkausjärjestelmä rikkoi ryhmätyötä ja oli siellä alituinen epäsovun lähde. Antamalla yhdyshenkilölle muiden asemasta poikkeavia oikeuksia ja velvollisuuksia, konsultti oli halunnut korostaa jonkinlaista ryhmänjohtajan roolia. Naisten ryhmiin tämä hierarkkisen ryhmänjohtajan asemaa muistuttava ylhäältä määrätty johtajuus ei istunut, vaan rikkoi yhteishenkeä. Yhdyshenkilöt yrittivät ryhmässä parhaansa toimiakseen mahdollisimman matalalla profiililla välttääkseen ikäviltä tuntuja, eriarvoistavia tilanteita.

Ensimmäisen kenttätyövaiheen palautekeskustelussa johtajan, tuotantopäällikön ja pääluottamusmiehen kanssa tutkija kertoi näkemyksestään, jonka mukaan palkkausjärjestelmän eriarvoistava vaikutus oli kenties keskeinen tekijä tehtaan joitakin ryhmiä vaivaavissa sisäisissä ongelmissa. Samoin tutkija puhui ryhmän jäsenien tarpeesta ja toiveesta saada ryhmätyökoulutusta, jota yrityksessä siihen mennessä ei vielä oltu annettu ryhmän jäsenille. Myös tuotantopäällikön ja ryhmien ongelmapalavereiden aloittamisesta keskusteltiin. Tähän saakka käytäntönä oli ollut, että tuotantopäällikkö piti kokouksia vain ryhmien yhdyshenkilöiden kanssa ja jätti ryhmien sisäiset tilanteet ryhmien itsensä selviteltäviksi.

Tutkijan ehdotukset poikkesivat siten olennaisesti konsultin yritykseen rakentamista käytännöistä. Tutkijan rooliksi muodostui vastoin hänen tahtoaan tavallaan konsultin työn kriitikon rooli. Yritysjohdo ei oikein voinut olla kohteena, koska se oli luovuttanut vastuun ryhmätyömallin toteutuksesta toisaalle. Johto kuitenkin kuunteli tutkijan ehdotuksia ja niitä alettiin myös varovaisesti viedä käytäntöön. Tuotantopäällikkö alkoi pitää palavereja ryhmien kanssa, ja niillä voitiinkin auttaa pari ryhmää sisäisestä umpikujasta. Samoin kahdelle uudelle ryhmälle annettiin mahdollisuus siirtyä tasapalkkaukseen kahden entisen ryhmän lisäksi. Yrityksen ostamassa uudessa yksikössä, jossa ryhmätyötä oltiin käynnistämässä, ryhmätyökoulutus annettiinkin tällä kertaa kaikille ryhmien jäsenille eikä vain ryhmien yhdyshenkilöille.

Kolmas ongelma, joka konsultin palveluksiin turvautumisesta seurasi yrityksessä on tutkijan mielestä kohtalokkain. Tehtaan johtaja tuli jossain määrin jääneeksi muutosprosessin ulkopuolelle, kun vastuu muutosprosessin käytännön asioista oli konsultilla. Siten kulttuurinen muutos tapahtui vain tehtaan tuotanto-osastolla, ei koko organisaatiossa, kuten olisi ollut asianlai-



ta, jos johtaja olisi itse vetänyt prosessia. Tämä kostautui myöhemmin vakavien seurauksin, kun toimintakuluja jouduttiin yrityksessä laman vuoksi leikkaamaan. Hallitun muutoksen sijasta tilanteeseen jouduttiin repivien konfliktien kautta, jotka ehkä olisivat olleet vältettävissä neuvottelemalla toimien.

Kuitenkin kaikkein hämmästyttävin asia Työvaateyrityksessä on se, että monien kipeiden vaiheiden jälkeen, joihin kuuluu sekä työntekijöiden vastarinnan ilmauksia että irtisanomisia, yrityksessä pääsi kuitenkin lopulta kehittymään erityinen vastuun jakamiseen, tasa-arvoisuuteen ja keskinäiseen arvontaan perustuva naisten työkulttuuri. Siihen kuului muun muassa se, että toiminnan supistamisen jälkeen olemassaolevat tehtävät voitiin jakaa jäljelle jääneiden kesken niin, että kaikki tekivät joustavasti mitä tuotannon tehtäviä vain osasivat kulloisenkin tilanteen vaatimusten mukaan. Siinä vaiheessa tehtaan ainoa esimies, naispuolinen tuotantopäällikkö, pystyi jopa matkustamaan ulkomaisen alihankkijan luokse asioita hoitamaan viikoksi kerrallaan. Hän saattoi luottaa siihen, että työntekijät pyörittävät yritystä hänen poissa ollessaan. ”Tämä on rautainen tiimi täällä nyt”, hän luonnehti työntekijöitä.

Tuotantopäällikön kanta tuossa vaiheessa oli, että väki ei heillä tarvitse projektin tarjoamaa yritysکوhtaista kehittämispäivää, sillä jäljelle jäänyt pieni joukko toimi hänen mielestään parhaalla mahdollisella tavalla niissä olosuhteissa. Myöskään kehittämispäivän edellyttämiä, pidemmän aikavälin kehittämisperspektiivejä hän ei enää hahmottanut tuossa vaiheessa yritykselle, vaan tyytyi pyörittämään tuotantoa päivän kerrallaan.

Tutkimusprosessin päätyttyä yritys sitten teki lopulta konkurssin, jota se oli vuosikaudet välttänyt tasapainoillen kuin veitsen terällä. Työvaateyritys jatkaa kuitenkin toimintaansa konkurssin jälkeen osana toista isompaa vaateusyritystä.

## **Luxusvaatetehdas siirtyi ryhmätyöskentelyyn**

Toimintatutkimuksellinen yhteistyö Luxusvaatetehtaalla alkoi johtajan osoittamasta mielenkiinnosta Kulta-projektissa käytettyä työkonferenssimenetelmää kohtaan. Tehtaalla oltiin keväällä 1994 siirtymässä koko tuotannon alueella ryhmätyöskentelyyn kolme vuotta kestäneen ryhmätyön osittaisen kokeilun jälkeen. Hankkeen alussa organisaation johdon edustajat eivät vielä nimenneet yhteistyölle erityisiä tavoitteita. Helmikuussa 1994 tehdyn tutustumiskäynnin aikana johdon edustajat kertoivat ryhmätyökokeilusta saaduista kokemuksista ja tuotemarkkinoilla vakiintuneiksi osoittautuneista kauppataavan muutoksista, jotka olivat tuotannon uudelleen järjestämisen taustalla. Työntekijöiden edustajat kertoivat puolestaan omia kokemuksiaan ryhmätyöstä. Muutosprosessin edetessä ja ryhmätyöskentelystä saatujen ko-

kemusten myötä toimintatutkimus päätettiin tutkijan ja työpaikan edustajien yhteisessä neuvottelussa suunnata ryhmien yhteistyötä ja sosiaalista organisoitumista koskeviin kysymyksiin.

Tutkimushankkeen ensimmäiseen työkonferenssiin osallistuneet tehtaan edustajat pohtivat omassa ryhmätyössään työpaikan ilmapiirin parantamista. Tässä vaiheessa ei vielä oltu toteutettu työorganisaation muutosta. Ongelmiksi koettiin tiedon kulun vakiintumattomuus tuotannon sisällä ja organisaation eri osastojen välillä sekä työyhteisöä eriyttävä epäyhtenäinen palkkausjärjestelmä. Yrityksen eri organisaatiotasoja edustaneet kuusi henkilöä päättivät ryhmäkeskustelunsa tuloksena parantaa tiedon kulkua aloittamalla tuotantoryhmien yhdyshenkilöpalaverit. Kehittämissuunnitelmaa, joka sisälsi myös muita tiedon kulkua edistäviä käytäntöjä, alettiin toteuttaa välittömästi organisaatiomuutoksen alusta alkaen.

Ulkopuolinen konsulttiyritys suunnitteli tuotantotehtävien uudelleen organisoinnin ja järjesti uusiin tehtäviin siirtyville työntekijöille suunnatun koulutusjakson. Tutkija seurasi osaa koulutuksesta ja esitteli muutosta tukevan tutkimuksen tavoitteita henkilökunnan edustajille. Kun ryhmät oli perustettu ja uusi tuotannon sommittelu oli toteutettu, tutkija kävi havainnoimassa muutoksen alkuvaiheita. Tutkija haastatteli välittömästi tuotannonohjauksesta vastaavia toimihenkilöitä sekä juuri perustettujen ryhmien ja ryhmätyön kokeiluvaiheen työntekijöitä. Viikon kestäneestä jaksosta tutkija esitti kirjallisen palautteen työkonferenssissa mukana olleille henkilöille. Jakson päätteeksi tutkija kertoi tutkimuksen yhteyshenkilölle, uudelle tuotantopäällikölle, mitä havaintoja hän oli tehassaleissa kiertäessään ja työntekijöiden kanssa keskustellessaan tehnyt.

Tässä vaiheessa oli ounasteltavissa, että vanhojen ryhmien kokemat ja läpikäymät ongelmat tulisivat eteen myös uusissa ryhmissä. Näistä keskeisimmät olivat ryhmän sisäisen työnjaon järjestäminen ja ryhmien yhdyshenkilön asema sekä tehtävien luonne. Myös siirtyminen ositetusta vaihetyöstä uuteen, joustavuutta tavoittelevaan toimintamalliin veisi odotettavasti enemmän aikaa kuin oli ajateltu. Työntekijät tavoittelivat entisen toimintamallin mukaista yksilöurakan työtehokkuutta, sillä ryhmille rakennettu palkkausjärjestelmä perustui yksilösuoritusten mukaiseen ryhmän kokonaisuoritukseen. Lisäksi ryhmien tuottavuuden kehitystä – ei niinkään uuden oppimista – seurattiin koko siirtymävaiheen ajan. Uusien tehtävien oppiminen ja hallinta tulivat myöhemmin ongelmallisiksi tekijöiksi tuotannonohjauksessa, kun kiireisen tuotannon pullonkaulatilanteita olisi pitänyt ratkaista tehtäväjouaston avulla.

Kun noin puoli vuotta oli kulunut työorganisaation muuttamisesta, tutkija teki uuden havainnointikäynnin tehtaalla. Puolivuotisjakso oli siirtymäaikaa, jolloin tuotannossa oli käytössä harjaantumisaajan palkkausjärjestelmä, ja ta-

lon sisäisenä koulutuksena toteutettiin uusien työvaiheiden opastus sekä opettelu. Kenttätöyövaihetta suunniteltiin ja valmisteltiin tutkijan ja työkonferenssiin osallistuneiden yrityksen edustajien kanssa. Silloin sovittiin, että tutkimuksen tehtävänä on ryhmien toimivuuden kysymykset. Lisäksi valmisteltiin yrityksen omaa kehittämisiltapäivää.

Toisen kenttäjakson aikana toimintatutkimuksessa keskityttiin ryhmien työskentelyedellytysten ja työorganisaatiomuutoksen toteutumisen ongelmien hahmottamiseen sekä ratkaisuvaihtoehtojen etsimiseen yhdessä henkilökunnan kanssa. Tässä vaiheessa tutkija saattoi käyttää ryhmätyön kokeiluvaiheesta saatuja kokemuksia hyväkseen esittäessään ratkaisuvaihtoehtoja kehittämistyölle. Entistä laajempia keskusteluja käytiin ns. vanhojen ja uusien ryhmien työntekijöiden kanssa, yrityksen johdon, esimiesportaan sekä muun toimihenkilöportaan kanssa. Samalla kerättiin tutkimusaineistoa projektin yleisistä teemoista.

Jakson aikana kävi ilmi, että ryhmien yhdyshenkilöpalaverien järjestäminen oli jäänyt tuotannollisten kiireiden vuoksi syrjään. Työntekijät pitivät palavereja tarpeellisina ja kokivat, etteivät tehdyt aloitteet etene riittävän nopeasti. Työkonferenssissa suunniteltuja myynnin, varaston ja tuotannon suunnittelun keskinäisiä toimihenkilökokouksia, joita oli tehtaalla jo aiemminkin pyritty pitämään, ei oltu virallisesti organisoitu. Jakson aikana tutkija kävi päivittäin osallistavaa keskustelua tuotantopäällikön kanssa tehtaan lattialla esiin tulleista ryhmätyöskentelyn ongelmista ja esitti pohdittavaksi tutkimushankkeen muissa yrityksissä hyviksi osoittautuneita ratkaisuja muun muassa ryhmien yhdyshenkilöiden asemasta ja tehtävistä.

Viikon kestänyt tiivis jakso työpaikalla päättyi kehittämisiltapäivään, johon osallistui lähes puolet tehtaan 60 työntekijästä. Tutkijan toivomus oli, että mahdollisimman moni voisi osallistua omaa työtä ja työpaikkaa koskeviin kehittämiskeskusteluihin. Lisäksi tutkija toivoi osanottajia eri organisaatio-aseamista, eri tehtäväalueilta ja molempien sukupuolten kannan esilletuloa. Lopullisen osanottajavalinnan tekivät johdon edustajat yhdessä luottamushenkilöiden kanssa.

Tilaisuuden yleisteenä oli tehtaan johtajan ja tuotantopäällikön kanssa käydyn neuvonpidon jälkeen sovittu ”millainen työpaikka X on vuonna 1997, kun ryhmätyöskentely on toimivaa ja joustavaa”. Yhteisissä keskusteluissa puitiin muun muassa materiaalien ja tuotteiden laatua, työssä oppimisen mahdollisuuksia ja kiireellisten tilausten valmistusjärjestystä. Työntekijät esittivät aloitteen ryhmien toiminnan tukemisesta ja vastuun jaon selventämisestä. He pyysivät myös ryhmien kanssa pidettäviä, tuotannon ja työn järjestelyjä koskevia suunnittelutuokioita. Tutkijan ehdotuksesta käytiin yhteistä keskustelua opetusryhmän perustamisesta ja ryhmien yhdyshenkilöjen tehtä-

vien kierrättämisestä. Sairauspoissaolot olivat kiireisen syyssesongin aikana olleet tuotannonohjauksen ja työn kulun ongelmia tehtaalla.

Ilmapiiri kehittämisiltapäivän keskusteluissa oli vapautunut ja vaikeistakin ristiriidoista puhuttiin avoimesti. Johdon ja henkilökunnan edustajat sopivat, että selvennetään tuotantoryhmille annettavia ohjeita tilausten kiireellisyysjärjestyksestä. Tuotannonohjauksesta vastaavat henkilöt alkoivat pitää ryhmien kanssa palavereja välittömästi kehittämisiltapäivän jälkeen. Tutkija toimitti ryhmien ja kehittämistilaisuuteen osallistuneiden käyttöön yhteenvedon keskusteluissa hahmotelluista kehittämistavoitteista, todetuista ongelmista ja niiden ratkaisuvaihtoehdoista. Johdon edustajat olivat lupautuneet toteuttamaan henkilökunnan esittämiä aloitteita mahdollisuuksien mukaan.

Tutkimushankkeen toiseen yritysten yhteiseen työkonferenssiin osallistui työpaikalta yhtä henkilöä lukuunottamatta sama ryhmä kuin keväällä. Omasa keskustelussaan yrityksen edustajat jatkoivat paikallisen yhteistoiminnan uudistamiseen tähtäävää suunnittelua. Tarkoituksena oli muodostaa yt-lain mukaista neuvottelukäytäntöä tukeva yhteistyöelin, joka vastaisi työaikajoustoja, loma-aikojen järjestelyjä sekä työehtoja koskevien paikallisten sopimusten käsittelystä ja joka palvelisi henkilökunnan edunvalvontakanavana näissä kysymyksissä. Työkonferenssin yhteisiä kysymyksiä pohtiessaan yrityksen edustajat totesivat työpaikkansa omaksi vahvuustekijäksi hyvän keskusteluyhteyden. Lisäksi tuotannonohjauksen näkökulmasta todettiin, että tiedonkulku yrityksessä on tutkimushankkeen aikana parantunut. Tehtaan johdon edustaja asettui kannattamaan tehtäväjoustoja sekä ryhmien välillä että sisällä.

Tähän toimintatutkimuksellisen yhteistyöprosessin vaiheeseen, vuoden 1994 lopulle, sijoittuu tutkijan toimittama kolmas yrityksen henkilökunnan käyttöön kirjoitettu palaute. Yhteenvedossa on esitetty toisen kenttätyöjakson havainnoinnin ja haastattelujen tuloksia sekä vaikutelmia tutkijan tekeminä tulkintoina. Muistio lähetettiin työpaikan kehittämisiltapäivään osallistuneille henkilöille sekä ryhmien päiväkirjakansioihin liitettäväksi. Tutkijan toivomuksesta tehtaalla järjestettiin vuoden kestäneen toimintatutkimuksellisen yhteistyön ja työpaikan läpikäymän muutosprosessin palaute- ja arviointitilaisuus vuoden lopulla. Keskustelujen pohjana oli henkilökunnalle toimitettu muistio.

Vapaamuotoisessa palautetilaisuudessa olivat läsnä työkonferensseihin osallistuneiden yrityksen edustajien lisäksi työntekijöitä edustava luottamushenkilö sekä hallinnollisia toimihenkilöitä edustava toimistos sihteeri. Keskustelua käytiin ryhmäpalkkausjärjestelmän toimivuudesta, uusien työvaiheiden oppimismahdollisuuksista ja työtehtäväjoustoista. Yrityksen yhteistoimintajärjestelyjen uudistaminen oli tähän vaiheeseen mennessä edennyt henkilövalintojen vahvistamiseen.

Vuonna 1995 yrityksen tuotteiden markkinoinnissa ajaututtiin vaikeuksiin. Keski-Eurooppaan suuntautuva vienti, joka kattaa noin 70 % yrityksen tuotannosta, toteutui odotettua huonommin. Tästä syystä yrityksen työntekijöiden ja toimihenkilöiden henkilökuntamäärää supistettiin lähes kolmanneksella. Lisäirtisanomisiin jouduttiin myös seuraavana vuonna.

Tutkimusprosessin kuluessa on selvästi nähtävissä se, että yrityksen työkonferensseihin osallistuneet henkilöt ovat omaksuneet ideoita tutkimuksessa mukana olevilta muilta yrityksiltä. Henkilökunnan jäsenet ovat suhteuttaneet keskusteluissa kuulemaansa omiin olosuhteisiinsa ja pohtineet ideoiden soveltamismahdollisuuksia omassa työpaikassaan. Oletettavasti he ovat puolestaan välittäneet muille yrityksille omaa avoimen vuorovaikutuksen ja keskinäisten neuvottelujen käytäntöään.

Toimintatutkija on välittänyt yritys- ja tutkimusryhmän jakamia ideoita työpaikalla tapahtuneissa osallistavissa kehittämiskeskusteluissa (esimerkiksi muissa yrityksissä toteutetut ratkaisut tiedonkulkua parantavissa käytännöissä, työtehtäväjousten toteuttaminen ammattitaitojen laajentamisen turvin ja työn monipuolisuuden huomioiminen palkkausjärjestelyissä). Tutkija on esittänyt lukuisia ongelmien yhteiseen hahmottamiseen pyrkiviä kysymyksiä ja ehdottanut erilaisia tulevaisuuteen tähtääviä ratkaisuvaihtoehtoja. Lisäksi hän on yrittänyt vastata esitettyihin kysymyksiin tutkimusryhmän edustajana.

Osallistavista keskusteluista on jälkikäteen nähtävissä se, että tutkija on läsnäolollaan ja kysymyksillään hämmäntänyt työpaikan arkipäivää sen lisäksi, että työorganisaatiomuutos oli sinänsä jo vakiintuneiden käytäntöjen mullistus. Tutkijalla oli tilaisuus välittää ryhmätyöskentelystä muilla työpaikoilla saatuja kokemuksia. Tämä oli myös sovittu tutkimuksen tehtäväksi yhteisissä neuvotteluissa. Niinpä tutkija teki kysymyksiään ja ehdotuksiaan sekä työorganisaatiomuutosten yleisen (työnsosiologisen ja työelämän kehittämisen) tuntemuksen että muutosprosessin paikallisen, yrityksen oman kehityskulun viitekehyksestä.

Yrityksen työorganisaation hierarkia mataloitui ryhmätyöskentelyn toteuttamisen yhteydessä. Lisäksi esimiesportaassa tapahtuneiden henkilöstövaihdosten jälkeen työyhteisö on muotoutunut uudeksi. Ne tilaisuudet, joissa toimintatutkija on ollut läsnä, ovat prosessin aikana muuttuneet vuorovaikutussuhteiltaan. Yrityksen sisäisen vuorovaikutuksen voi sanoa toimintatutkimuksellisen yhteistyön aikana muuttuneen siten, että yritysjohto on lähentynyt henkilökuntaa. Selkein ero prosessin alussa käytyjen eri henkilöstöryhmien keskinäisten keskustelujen ja prosessin myöhempien keskustelujen välillä on se, että tuotannonohjauksesta vastaavat henkilöt (naisia) ovat osallistuneet vilkkaasti keskusteluihin, kertoneet myös eriävät mielipiteensä ja

puolustaneet perustellen omia kantojaan. Tutkimusprojektille jättämissään palautteissa he ovatkin kertoneet saaneensa rohkeutta päätöksentekoon.

Voisi sanoa, että prosessin aikana käydyt keskustelut ovat terävöittäneet mielipiteiden esittämistä ja vahvistaneet työpaikkakohtaisen kehittämistyön perustaa. Erityisesti henkilökunnan valmiudet ja kyky tuoda esiin omaa asiantuntemustaan ja omia aloitteitaan ovat vahvistuneet. Johdon ja muun henkilöstön vuorovaikutuksen tasapainosuhteissa on tapahtunut siirtymää kohti sellaisia kehittämistoiminnan mahdollisuuksia, joissa edetään organisaatiossa alhaalta ylöspäin. Yhteistoimintasuhteet yrityksessä ovat jo ennen tutkimushanketta olleet keskusteluille avoimia. Henkilöstöllä on ollut mahdollisuus vaikuttaa; kanavat ja käytännöt kehittämissyhteistyöhön olivat jo olemassa. Tutkimusprosessin kuluessa käytäntöjä vahvistettiin ja osittain uudistettiin sekä laajennettiin keskusteluihin osallistuvien henkilöiden joukkoa.

Sekä vuorovaikutussuhteiden muutoksissa että henkilökunnan resurssien tukemisessa ja esiintulemisessa on kyse sellaisista monikerroksisista prosesseista, joiden arvioiminen käytettyjen tutkimusmenetelmien tai tutkimusotteen näkökulmasta on hankalaa. Kehittämisen alkutavoitteet olivat avoimet. Tutkimusryhmä on pitänyt lähtökohtanaan edetä kehittämisessä yhteistyössä kunkin työpaikan koko henkilökunnan kanssa sekä paikallisiin olosuhteisiin ja resursseihin nojautumalla. Tavoitteet ovat täsmentyneet yhteisissä keskusteluissa sekä saaneet aineksia ja ideoita kehittämisen laajemmasta viitekehyksestä, koko seitsemän yrityksen verkostosta ja tutkimusryhmän sisäisistä keskusteluista. Valitut tutkimus- ja kehittämismenetelmät johtavat muotoaan ja sisältöään kuvastaviin tuloksiin. Niinpä alkutavoitteiden avoimuus on tavallaan johtanut moniaineksisten lomittaisten prosessien mukaisesti avoimiin tuloksiin, joita voi parhaiten arvioida työorganisaation ja työyhteisön kehityskulkuna toimintatutkimuksellisen yhteistyön aikaulottuvuudella, paikallisen kontekstin viitekehyksestä. Vieras käy ajallaan, talo elää tavallaan, sanotaan.

## **Hetken pysähdys Käyttövaatetehtaalla**

Tutkimushankkeeseen mukaanlähdön taustalla oli Käyttövaatetehtaan johtajan toive parantaa työpaikan henkilöstösuhteita ja ilmapiiriä. Toimintatutkimuksellinen yhteistyö tehtaan kanssa alkoi neuvottelulla tutkimuksen rajauksesta. Johtajan kanta oli, että kahdesta samoissa tiloissa toimivasta tuotannollisesta yksiköstä otettaisiin tutkimuksen kohteeksi vain emoyhtiö. Käytyjen neuvottelujen tuloksena tutkimus on koskenut kahta erillistä työyhteisöä, jotka yhdessä vastaavat tehtaan tuotannosta. Työntekijöiden kannalta ratkaisu lienee ollut hyvä, sillä oletettavasti se on vähentänyt työyhteisöjen välistä eroa.

Varsinaisia kehittämishankkeita tai tuotannollisia ongelmia ei tehtaalla tutkimusyhteistyön alussa ollut. Johtaja kertoi ensitapaamisen yhteydessä, että mahdollisesti markkinointia tultaisiin laajentamaan ulkomaille, mutta se vaatisi uusia ja erityisiä ponnisteluja. Toinen kehittämisen suunta tulisi vastaisuudessa olemaan tietojärjestelmälaitteiden käyttöönottoaminen varastohoidon ja lähetysten seurannan helpottamiseksi. Tuotannonohjaus pienyrityksessä tapahtui vuonna 1994 täysin manuaalisesti.

Avainasemassa yhteistyösuhteiden, myös tutkimussuhteen, syntymisessä on ollut tuotannossa strategisessa asemassa olevan henkilöstön resurssit osallistua tutkimukseen ja kehittämistyöhön. Tältä kannalta tutkimushanke on ehkä ollut arkipäivän kiireestä katsottuna ylimääräinen, ehkä osittain myös tuotannon sujuvuutta haittaava, oman huomionsa vaativa tekijä. Tutkimusyhteistyöhön ei ole ollut aikaa. Esimiesportaan osallistuminen kehittämistyöhön on ollut prosessin ratkaisevin kysymys.

Kevään 1994 projektin yhteiseen työkonferenssiin osallistui tehtaan molemmista yksiköistä neljä henkilöä: johtaja, pääluottamus- sekä varapääluottamushenkilö ja yksi työntekijä. Työkonferenssin loppuvaiheessa tehtaan edustajat laativat kehittämissuunnitelman, jossa keskityttiin työympäristön viihtyvyyden parantamiseen. Silloin tehtiin yhteisiä päätöksiä, jotka koskivat ergonomiaa työssä sekä työolosuhteiden kohentamista vanhoissa toimitiloissa. Tehtyjen ratkaisuehdotusten kannalta keskeinen henkilö, tuotantopäällikkö/työsuojelupäällikkö ei osallistunut tilaisuuteen.

Tämän ensimmäisen yhteistilaisuuden jälkeen alkoi tutkimusyhteistyössä ilmetä yrityksen kokoon liittyviä hankaluuksia. Pienyrityksenä Käyttövaate-tehtaan oli luultavasti vaikea mieltää oma asemansa projektin muiden yritysten joukossa. Tehdas oli yrityksistä ainoa, joka toimi kotimaan markkinoilla. Luultavasti nämä seikat ovat vaikuttaneet siihen, että yhteyttä projektin muihin yrityksiin oli vaikea rakentaa. Tätä erityislaatuista oli heidän kannaltaan ehkä vaikea tuoda esiin. Muiden yritysten toimintatavat eivät soveltuneet riittävästi vertailukohteiksi tai sovellusideoiksi. Toisessa yhteisessä työkonferenssissa, jossa keskusteltiin erilaisista palkkausjärjestelmistä, Käyttövaate-tehdas saattoi tuoda esille oman vahvuutensa. Moni olikin kiinnittänyt huomiota tehtaalla toteutettuun aikapalkkaukseen.

Tutkimusyhteistyö oli katketa syksyllä 1994 muun muassa tuotannollisten kiireiden vuoksi. Ehkä tehtaan henkilökunnan tai johdon oli vaikea nähdä tutkimuksesta olevan selkeää hyötyä; niukoissa resursseissa oli säästettävä aikaa. Jatkomahdollisuuksista neuvoteltiin johdon edustajien kanssa ja alustavaa aikataulua myöhennettiin. Haastattelut, havainnointi ja myös koko henkilökunnan kehittämisiltapäivä järjestyivät vuoden 1995 alkuun.

Tutkimuksen aikana on käyty keskusteluja, miten tuottavuutta voidaan ajantasaisessa tuotannossa enää kohottaa. Tutkija on välittänyt kantanaan, et-

tä tuottavuutta tuskin voidaan jatkossa parantaa työorganisatorisilla ratkaisuilla. Sen sijaan kehittämisen painopiste siirtynee yleisen toiminnan laadun parantamiseen; kuinka tuotannon ohjaus on järjestetty, miten laatua ja tuotannon häiriötöntä kulkua koskevat kysymykset ratkaistaan tuotannon sisällä ja mitkä ovat työtehtävien vastuualueet ja työntekijöiden joustavuuden edellytykset. Kaikissa alan yrityksissä kamppaillaan kapasiteetin tasaamisen kanssa. Johdon näkökulma tällaiseen kehittämisspektiiviin on ollut se, että tuotannon sesonkivaihtelut ovat niin suuret, että siihen tuskin löytyy muilta tehtailta vertailukohtaa.

Syksyn 1994 yhteiseen työkonferenssiin Käyttövaatetehtaalta osallistui yhtä henkilöä lukuunottamatta sama ryhmä kuin keväällä. Työkonferenssiin osallistumisella on tämän tehtaan kohdalla suuri merkitys. Työntekijöille on tarjoutunut tilaisuus tavata muiden yritysten työntekijöitä ja he ovat voineet kuulla, millaista on tehdä urakkapalkkauksella töitä isommissa yrityksissä. Tilaisuudet ovat olleet koulutus- ja virkistystilaisuuksia.

Kenttäjakson aikana työntekijät välittivät tutkijan kautta johdon tietoon aloitteitaan työolosuhteiden kehittämiseksi. Kenttäjaksosta tutkija teki palautteen, joka lähetettiin kaikille työkonferenssiin osallistuneille sekä henkilökunnan ruokalaan tutustuttavaksi. Työpaikan oma kehittämisiltapäivä pidettiin huhtikuussa 1995, ja siihen osallistui koko henkilökunta. Tilaisuutta suunniteltiin yhdessä johdon edustajien kanssa. Parhaimmaksi ratkaisuksi osallistumiselle todettiin, että kaikki olisivat yhtä lailla mukana kuulemassa ja keskustelemassa. Muista paikallisista kehittämisspäivistä poiketen työkonferenssin ensimmäisen, visiovaiheen toiveet pyydettiin kaikilta työpaikan henkilöiltä kirjallisesti. Visioita kartoitettiin sekä ohjatuilla että vapaamuotoisilla kysymyksillä. Näistä tutkija oli koonnut tilaisuuden taustaksi yhteenvedon, joka toimitettiin osallistujille etukäteen.

Tällä menettelyllä haluttiin paitsi voittaa aikaa myös päästä suoraan asioihin, tavallaan jo valikoituihin kehittämiskohteisiin käsiksi. Vastauksia tuli ilahduttavan paljon. Joka toinen henkilökunnan jäsen oli nähnyt vaivaa kertoakseen mielipiteensä paperilla. Kirjallisesti annetut mietteet pohjustivat osallistujia tarttumaan tärkeimpinä pitämiinsä epäkohtiin. Tilaisuudessa käytiin ryhmätöinä läpi ongelmia ja ratkaisuja sekä näiden jälkeinen yhteiskeskustelu. Tutkija laati kehittämisiltapäivästä muistion, joka lähetettiin kaikille henkilökunnan jäsenille.

Kehittämisiltapäivän aikana puitiin monia asioita. Tuotannonohjaus ja asiakaskeskeinen valmistus olivat asioita, joita tuotannonohjauksesta vastaava henkilö selvitti keskusteluissa työntekijöiden kanssa. Työntekijät rohkaistuivat kertomaan toiveitaan tehtaan johdolle. Loppukeskustelun aikana työntekijät, jotka olivat vilkkaasti keskustelleet ryhmissä, eivät juuri käyttäneet puheenvuoroja. Lisäksi esiin nousi epäilyjä, voidaanko esitettyjä parannus-



ehdotuksia toteuttaa. Yhteisesti sovittiin, että johdon edustajat ratkovat, mikä toteuttamisen tärkeysjärjestys ehdotuksille asetetaan. Muistiossa tutkija esitti toimielimeksi työsuojelutoimikuntaa tehtaan johtajalla vahvistettuna. Kehittäminen jäi ilmaan, sen sijaan oli keskusteltu yhdessä – ensimmäistä kertaa työpaikan historiassa.

Yrityksen johtaja osallistui aktiivisesti projektin järjestämään EU-seminaariin. Hän toi haastattelussaan kesällä 1996 esille, että pienyrityksen tulevaisuuden voimavara voi olla verkostoituminen tietojärjestelmäyhteyksien avulla. Verkostoituminen tarjoaisi suoran yhteyden asiakkaaseen, jolloin pienyritys rajallisine resursseineen voisi voittaa aikaa.

Yritysten keskinäiselle tiedon ja kokemusten vaihdolle verkostomaisessa kehittämistyössä lieenee varmemmin toimiva sellainen kokoonpano, jossa on mahdollisimman paljon sellaisia tekijöitä, joita yritykset voivat keskenään verrata ja joita voivat vaihtaa. Jotakin yhteistä on hyvä olla kaikilla tai ainakin osalla yrityksistä. Kehittämisideat eivät välity, jos niille ei ole maaperää. Tämän yrityksen osalta on arvostettavaa se ponnistus ja riskinotto, mikä tehtiin suhteessa aikaisemmin tuntemattomaan sosiaaliseen verkostoon. Lisäksi yritys on ehkä toiminut esimerkkinä muille siitä, kuinka matala organisaatio toimii ilman byrokratian rasitteita.

### **Asustetehtaalla etsittiin yhteistä näkökulmaa**

Asustetehtaan omistaja-johtaja ilmoitti tehtaansa projektiin joulukuussa 1993. Tutustumiskäynti Asustetehtaaseen (T6/pros/II94) antoi yleisen kuvan sekä yrityksen tuotannollisesta toiminnasta että kehittämistarpeista:

“... tässä yrityksessä on kolmen vuoden aikana tapahtunut todella muutoksia (verrattuna useita vuosia jatkuneeseen, hyvinkin stabiilina säilyneeseen tilanteeseen). On mielenkiintoista (...) saada todellista tietoa henkilöstön tämänhetkistä reagoineista”.

Toimitusjohtajan näkemys kehittämistyön tavoitteestakin avautui jo tutustumiskäynnin yhteydessä:

“Mutta myöskin jos pystyisi sitä kautta, että henkilöstöön kiinnitetään huomiota ja asioita kehitetään, niin saamaan uuden puhdin päälle sille osalle (henkilöstöä), jonka motivaatio on tässä mahdollisesti kärsinyt.”

Asustetehtaassa ei tavoiteltu työorganisatorisia muutoksia, vaan kehittämistä, jonka avulla työntekijöiden motivaatiota voidaan nostaa. Yleisesti kehittämistarve näyttäytyi sosiaalisen toiminnan puolella, mutta mitä se olisi ja mi-

ten se toteutettaisiin, oli tässä vaiheessa vielä hahmottomaton. Tehtaan toimintaa oli luonnollisesti kehitetty useaan otteeseen sen elinkaaren aikana, mutta kehittäminen oli painottunut tuotekehitykseen, teknisten laitteiden uusintamiseen ja siihen kytkeytyvään mekaanikkojen koulutukseen sekä tuotannon logistiikan kehittämiseen. Tehtaan osallistuminen projektiin merkitsi siten ensimmäistä kertaa tehtaan historiassa henkilöstön toimintaan keskittävää kehittämistä ja kouluttamista.

Asustetehtaassa ei ollut olemassa kehittämisryhmää tai meneillään olevaa sosiaalisten innovaatioiden edistämiseen suunnattua toimintaa, vaan sitä lähdettiin tavoittelemaan yhteistyössä tutkimusprojektin kanssa. Ensimmäinen kaikille yrityksille yhteinen työkonferenssi merkitsi Asustetehtaan henkilöstölle ensikontaktia kehittämistoimintaan ja lähtökohtaa tehtaan oman kehittämisen suuntaviivojen hahmottamiselle. Tehtaasta osallistui työkonferenssiin viiden henkilön ryhmä, johon kuuluivat toimitusjohtajan lisäksi työnjohtaja, pääluottamushenkilö, mekaanikko ja puhelinvaihteenhoitaja. Pääteemaksi ryhmä valitsi tiedon kulun kehittämisen, jonka paranemiseen kytkettiin myös sosiaalisen ilmapiirin kehittyminen. Konkreettisina toimina suunnitelmaan sisällytettiin säännölliset, kuukausittain toistuvat toimitusjohtajan ja henkilöstön yhteispalaverit sekä viikottain toteutettavat luottamushenkilön ja esimiesten palaverit, sekä siirtyminen koko henkilöstön yhteisiin taukoihin.

Kenttätyövaiheen suunnittelukokoukseen osallistuivat toimitusjohtaja, tuotantopäällikkö, työnjohtaja, pääluottamushenkilö ja tutkija. Kokous osoitti selvästi sen, että muutoksen ja kehittämisen aikaansaaminen tehtaan arjessa vaatii aikaa ja resurssien osoittamista nimenomaan tätä tarkoitusta varten – työkonferenssissa laadittu kehittämissuunnitelma oli paria palaveria lukuunottamatta jäänyt toteuttamatta. Tuotannon nopeatempoisessa arjessa, jossa henkilöstön määrä on minimoitu, aika on erityisen niukka resurssi. Muutoksen toteuttaminen vaatii aktiivisen muutosagentin, jonka aika on kohdennettu kehittämisen eteenpäin viemiseen.

Toiseksi suunnittelukokous osoitti sen, että tutkija (projekti) miellettiin tehtaassa asiantuntijaksi, jonka vastuulle kehittämistoiminta oli ajateltakin. Tutkijan tulkinnan mukaan tässä vaiheessa Asustetehtaan johdon ajatuksissa oleva kehittämismalli muistutti tavoitekeskeistä suunnittelumallia ideaalimalleineen hyvästä työpaikasta ja menetelmistä, joilla ihanne toteutuu. Projektissa sen sijaan painotettiin kehittämisessä prosessikeskeistä mallia, jossa korostetaan eri henkilöstöryhmien osallistumista ja keskustelua työpaikan kehittämisessä. Tämän tulkinnan tutkija teki kuitenkin vasta paljon myöhemmin. Suunnittelukokouksessa hän kuvitteli projektin näkemyksen olevan Asustetehtaan johdon kanssa yhteisesti jaettu.

Kenttätyövaiheen haastattelu- ja havainnointikierroksen jälkeen tutkijalle hahmottui kuva siitä, mihin kehittäminen yrityksessä tulisi kohdentaa – sekä

horisontaalisessa että vertikaalisessa yhteistyössä oli kehittämisen tarvetta. Kenttätöövaiheen aikana tutkija neuvotteli asiasta toimitusjohtajan kanssa ja ehdotti kehittämisiltapäivän jatkeeksi kehittämisryhmän muodostamista kehitysprosessin jatkajaksi. Kehittämisiltapäivässä osallistujien yhteisellä päätöksellä varmistettiin 'muutosagentin' eli kehittämisryhmän muodostaminen. Ryhmän jäseniksi päätettiin valita yksi edustaja jokaisesta henkilöstöryhmästä, jolloin kokoonpano muodostui seuraavaksi: johtoryhmän jäsen, toimihenkilö, keskiportaan johdon edustaja ja työntekijä tuotannon molemmilta osastoilta. Tutkija lupautui mukaan ryhmän alkuvaiheisiin.

Kehittämisryhmän ensimmäisen kokouksen keskustelua voi luonnehtia vilkkaaksi ja innostuneeksi. Ryhmä päätti nimetä itsensä 'laaturyhmäksi' valitsemansa teeman – yleinen toiminnan laadun kehittäminen – mukaisesti. Kokouksen konkreettiseksi toimenpiteeksi määriteltiin tehtaan sisäisen yhteistyön ongelmakohtien selvittäminen ja kirjaaminen ylös seuraavaa kokousta varten. Ryhmän koostumus takasi sen, että ongelma-alueet ja kehittämiskohteet saataisiin kirjattua kattavasti tehtaan sisäisen toimintakentän alueelta. Kokouksesta laadittiin myös pöytäkirja jaettavaksi sekä toimitusjohtajalle että henkilöstön keskuuteen.

Tutkijan saapuessa seuraavaan kehittämisryhmän kokoukseen tilanne oli muuttunut. Kehittämisryhmän ajatukset toiminnan suunnasta eivät olleet samansuuntaisia kuin tehtaan ylimmän johdon. Kokouksessa käyty keskustelu painottui johtoryhmän jäsenen ja tutkijan keskusteluun muuttuneesta tilanteesta ja ryhmän tehtävän uudelleen määrittelyn syistä ja tarpeista. Ryhmän jatkamahdollisuudet ja toiminnantavoitteet jäivät ilmaan kokouksen päätyttyä. Myöhemmin Asustetehtaassa päätettiin jatkaa kehittämisryhmätoimintaa kerran kuussa pidettävänä palaverina, jossa toimitusjohtaja edusti jatkuvuutta osallistumalla jokaiseen kokoukseen, työntekijät vaihtuivat kokouksesta toiseen.

Toiseen työkonferenssiin Asustetehtaasta osallistui viisi henkilöä, toimitusjohtaja, työnjohtaja, pääluottamushenkilö, mekaanikko ja markkinointisihteeri. Työntekijöiden välitön palaute työkonferenssista oli myönteinen. Tutkijan ja toimitusjohtajan palautekeskustelussa kävi ilmi, että projektin kehittämistyö oli nostanut tehtaalla pintaan raskaita kysymyksiä, joista toiset liittyivät palkkaustapaan ja toiset johtamistapoihin. Näitä kysymyksiä käsiteltiin myös helmikuun alussa puhelinkeskustelussa sekä seuraavassa tapaamisessa, joka sijoittui helmikuulle 1995. Ongelmallisten kysymysten käsittelyyn ei tehtaassa ollut riittävästi aikaa ja toimitusjohtaja koki tässä vaiheessa projektiyhteistyön aiheuttaneen enemmänkin häiriötä kuin olleen hyödyksi tehtaan toiminnalle. Päätös projektissa jatkamisesta oli kuitenkin myönteinen, koska mukaan oli lähdetty.

Tutkijan laatima kirjallinen palauteraportti oli tehtaan johdon mielestä omiaan voimistamaan konfliktitilannetta tehtaalla, joten raportin uudelleenmuotoilusta sovittiin tammikuussa 1995. Tutkijan toivomaa yrityksen kaikkien henkilöstöryhmien edustajille järjestettävää palautetilaisuutta ei toteutettu uudelleen muotoilusta huolimatta.

Vasta tässä vaiheessa tutkija palasi tutkimusprosessin ‘alkulähteille’ eli tarkastelemaan olemassaolevia dokumentteja ja pohtimaan tehtaan projektiin osallistumisen lähtökohtia ja tavoitteita. Tutkimusprojektin ja tehtaan johdon näkemysten erilaisuus kehittämisen toimintamallista selvisi tutkijalle kaikesa perinpohjaisuudessaan vasta silloin.

Tehtaan toimitusjohtajan aktiivisuutta ja kehittämishalukkuutta – ajan asettamien reunaehtojen vallitessa – osoittaa se, että hän osallistui projektin järjestämään EU-seminaariin ja osallistui aktiivisesti siellä käytyihin keskusteluihin.

Kehittämistyön tavoitteiksi asetettiin tehtaassa alunperin henkilöstön motivaation lisääminen yhteistyötä kehittämällä. Työn uudelleen organisointi, esimerkiksi ryhmätyömallin soveltaminen tehtaalla, ei näyttänyt alkuvaiheessa lainkaan tehtaan tuotantotapaan sopivalta. Loppujen lopuksi tehtaassa kuitenkin päädyttiin ratkaisuun, jossa lähdettiin kehittämään tiimityöskentelyä – ryhmätyömallin erästä sovellusta. Syksyllä 1995 tehtaalla käynnistettiin tiimityökoulutus tehtaan henkilöstölle. Tavoitteeksi oli asetettu tiimien muodostaminen tuotannon kaikkiin osiin. Tehtaan toimitusjohtajan haastattelussa kesällä 1996 koulutusvaihe oli saatu päätökseen: konkreettisia tuloksia jäätettiin odottamaan.

### **Trikootehdas hahmotteli ongelmaa**

Trikootehtaan toimitusjohtaja ilmoitti tehtaansa projektiin joulukuussa 1993. Tutustumiskäynnillään trikootehtaassa tutkija tapasi tehtaan pääluottamus henkilön ja tuotantopäällikön, joka vastasi tehtaan toiminnasta suoraan toimitusjohtajalle. Tuotantopäällikkö hahmotteli kehittämiskohteiksi alustavasti yhtäältä tuotesuunnittelun ja tuotannon sekä toisaalta myynnin ja markkinoinnin ja tuotannon yhteistyön. Toinen kehittämisen tarpeessa oleva kokonaisuus oli tuotantopäällikön mukaan tiedon kulku. Haastattelussa tuli esiin myös selkeä kahtiajako tuotannon tehtävissä toimiviin ja toimihenkilöihin: toimihenkilöillä on vastuu tuotannosta kokonaisuutena, työntekijöiden vastuu rajautuu oman työn tekemiseen. Ajankäytön suhteen tuotantopäällikkö kuvasi eron näkyvän siten, että työntekijöiden työpäivä päättyy, kun he sulkevat tehtaan oven, toimihenkilöt joutuvat tekemään työtä sekä iltaisin että viikonloppuisin.

Pääluottamushenkilön toiveet kohdistuivat ilmapiirin paranemiseen työntekijöiden keskuudessa, jonka syy näytti myös selvältä: "Hirveän huono yhteishenki (työntekijöiden keskuudessa). Nämä ovat hirveän eripuraista sakkia...". Toinen pääluottamushenkilön projektiin kohdistama toive liittyi työntekijöiden ja esimiesten sekä toimitusjohtajan suhteeseen, jossa hän arvioi olevan parantamisen varaa – keskusteluyhteys oli vajavainen. Pääluottamushenkilö toivoi erityisesti kontakteja toimitusjohtajaan lisää, koska toimitusjohtajan toimipiste sijaitsi toisella paikkakunnalla ja vaikka hän kävi tehtaassa usein, työntekijät tapasivat häntä harvoin.

Projektiin kohdistuneet odotukset keskittyivät alustavien keskustelujen perusteella yhteistyöhön. Erityisesti pääluottamushenkilön toive kommunikatiokanavien avaamisesta sekä työntekijöiden keskinäisissä suhteissa että työntekijöiden ja johdon välisissä suhteissa tuntui soveltuvan hyvin projekti-ryhmän ajatuksiin menetelmistä, joita projektin kuluessa tultaisiin käyttämään. Ensimmäiseen työkonferenssiin Trikootehtaasta osallistui innokas neljän henkilön ryhmä, johon kuului tuotantopäällikön lisäksi pääluottamushenkilö, puhelinvaihteen hoitaja sekä ompelija. Ryhmän keskustelussa käsiteltiin runsaasti ongelmia, joita yritettiin ensin purkaa pohtimalla niiden syitä. Eräänä ongelmiin yhteydessä olevana tekijänä ryhmä piti oman työn arvostuksen puutetta, joka kytkettiin osaksi yleisesti vallitsevaa teva-alan työpaikkojen aliarvostusta. Ongelmien syiden etsimisestä ryhmä eteni pohtimaan niiden ratkaisumahdollisuuksia. Keskustelujen pohjalta ryhmä laati tehtaan kehittämissuunnitelman otsikolla 'Yhteishenki kuntoon – lähtö vielä parempaan työpaikkaan'. Yhteenvedossa esitettiin parannusehdotuksina esiin tulleisiin ongelmiin pääluottamushenkilön ja tuotantopäällikön säännöllistä palaverikäytäntöä, jonka tuloksista tiedotetaan työntekijöille. Myös ryhmäraKENNEajattelu, koulutus ja yhteiset vapaa-ajan toiminnot mainittiin suunnitelmassa mahdollisina keinoina yhteishengen kehittämiseksi.

Syksyllä 1994 Trikootehtaassa pidettiin työkonferenssin seuranta- ja kenttätöövaiheen suunnittelupalaveri. Kokoukseen osallistuivat tuotantopäällikkö, pääluottamushenkilö ja keVäällä 1994 nimitetty uusi työnjohtaja. Sekä tuotantopäällikön että pääluottamushenkilön kokemukset työkonferenssista olivat myönteisiä. Kehittämissuunnitelman palaverikäytäntöä ja tiedottamista koskevia osia oli käytännössä toteutettu informaatiotilaisuuksin ja palaverin. Tuotantopäällikkö oli pitänyt koko henkilöstölle muutaman informaatiotilaisuuden, jossa oli tiedotettu työtilanteesta ja tarjottu työntekijöille mahdollisuus kertoa toiveistaan (esimerkiksi pekkaspäivien pitämisen ajankohdan suhteen). Työntekijöiden ja työnjohdon välisten keskustelukanavien avaamiseksi oli kolme kertaa pidetty tilaisuus, johon oli osallistunut tuotantopäällikkö, pääluottamushenkilö ja yksi vaihtuva työntekijä. Tuotantopääl-

likön keskustelutilaisuuksiin kohdistuva odotus oli kuulla “mitä tytöillä on sydämellä näistä työasioista taikka sitten jostain muusta”.

Tehtaassa oli järjestetty myös yksi laajempi palaveri, johon oli osallistunut tuotantopäällikkö, työnjohtaja, työntutkija, pää- ja varaluottamushenkilö sekä kolme työntekijää. Yhteisen keskustelun tarkoitus oli selventää epäselvää tilannetta. Keskustelu lähti liikkeelle siitä, että jokin on vialla. Tehtaalla oli yleinen kokemus, että toimintatavat ovat jollain lailla ongelmalliset, mutta varsinainen ongelma oli määrittelemätön ja niin ollen myös sen syyt ja erityisesti mahdolliset ratkaisut olivat edelleen tavoittamatta.

Järjestettyjen tilaisuuksien tuloksena oli tuotantopäällikön havaintojen mukaan tapahtunut jonkinlaista liikaudesta avoimen keskustelukäytännön suuntaan, vaikka varsinaisesti ongelma oli edelleen hahmottumattomana ilmassa:

“Mutta tuota... tämä meidän ongelma, mistä siellä enemmän puhuttiin, niin se on...kuten... sielläkin tuli ihan selkeästi selville, niin se on ilmassa oleva asia. Me emme ole saaneet siitä kiinni. Me olemme todella yrittäneet, eilen viimeksi, tarttua siihen oikein porukalla. Meitä oli seitsemän henkeä istumassa tässä pöydän ympärillä, – mutta ei. Samalla tavalla se jää ilmaan roikkumaan. Minulle jäi ainakin semmoinen käsitys, että tuota... No ehkä siitä eilen alkoi sitten jotakin löytyä sellaista, että saadaan (ote). Jos se sitten poikisi positiivista. (...) Semmoinen pari tuntia pohdittiin. Välillä vähän tuli ärräpäästä ja välillä naurettiin, mutta puhuttiin. Ja jokainen avasi vuorollaan suunsa, ettei oltu... niin kuin joskus, kun ollaan näin, niin siellä on joukossa joku, joka ei avaa suutansa koko aikana. Sitten pitää oikein patistaa, että ‘mitäs varten sinä tänne tulit, kun et sinä puhu mitään?’ Mutta nyt kaikki kyllä puhui, siinä mielessä se oli hyvä ja avartava.” (T7/pros/IX94)

Myös pääluottamushenkilö oli sitä mieltä, että liikaistus avoimen keskustelukäytännön suuntaan oli työntekijöiden keskuudessa tapahtunut:

Päáluottamushenkilö: No on ainakin sillä lailla, että tytöt uskaltavat puhua paljon paremmin, kun on vähempi porukkaa. Kun me menemme isolla porukalla tuonne, niin siellä on vaan muutama, joka puhuu.

Tutkija: No nyt kun sitä on jatkunut jonkin aikaa, niin voitko sinä sanoa, että siitä olisi ollut mitään hyötyä?

Päáluottamushenkilö: No on siitä siltä ollut ainakin minun mielestä, että (...) kun tuotantopäällikköä ei siltä (tapaa) – sinä olet aika paljon omassa huoneessa – vähemmän tuolla liikkuu, niin siltä, että tytötkin pystyvät juttelemaan sen kanssa ja...

Tutkija: Hmm, hmm. Että avointa ja suoraa kommunikointia, se on lisääntynyt?

Päáluottamushenkilö: Joo. (T7/pros/IX94)

Kehittämisen tarve Trikootehtaassa tiedostettiin ja muutoksen aikaansaamiseksi oli lähdetty omin konstein etsimään uudenlaisia toimintatapoja. Mutta myös tutkimusprojektin tuen tarve kehittämisprosessissa tiedostettiin ja tutkijan rooli nähtiin prosessin generaattorina, muutosagenttina:

Tuotantopäällikkö: Mutta kyllähän se (työkonferenssin keskustelut) omassa mielessä sillä tavalla on herättänyt ajatuksia, että koko ajan, vaikka siinä ei mitään niin kauhean konkreettista ole näkyvissä, niin yrittää ajatella miten sitä todellakin pystyisi hyödyntämään niitä asioita, mitä siellä puhuttiin. (...) Ja nyt nimenomaan, kun sitä lähdetään saman tien viemään oikein konkreettisesti, että sinä (tutkija) olet sitä vetämässä, niin minä uskon ja toivon hartaasti, että siitä todella on meille apua ja hyötyä tämän porukan tiivistämiseksi siten, että me tehtäisiin kaikkemme sen eteen, että meillä on täällä hyvä olla ja että meidän työpaikkamme säilyy. (T7/pros/IX94)

Ongelman olemassaolo oli selvä, hahmoa ongelmalle antoi työnjohtaja seuraavaan tapaan:

Työnjohtaja: Jaa. Minä olen tullut tänne vasta toukokuun alussa. Että minulle nyt vasta niinkuin pikku hiljaa alkaa tulla tutuiksi nuo ihmiset. Mutta tuota... Kyllä siellä siis ihan pahoinvointia on, mutta minun mielestäni ne kaikki... kaikki tuota päätyy siihen samaan asiaan elikkä näihin työnarvoihin. (T7/pros/IX94)

Odotukset tutkimusyhteistyötä kohtaan olivatkin melkoiset:

Tuotantopäällikkö: No kyllä me kauheasti, meillä on hirveät odotukset nyt sikäli, että katsotaan, että kuinka ulkopuolisen mukanaolo auttaa tämmöisessä.

Tutkija: Mitä te sitten oikein loppujen lopuksi odotatte?

Tuotantopäällikkö: No minä odotan ainakin sitä, että saataisiin nämä meidän tytöt puhumaan ongelmistaan niillä oikeilla nimillä, mitkä ne ongelmat sitten ovatkin. On se sitten työ, aika-arvo, oma henkilökohtainen ongelma, suhtautuminen johonkin toiseen työntekijään, toisen työntekijän suhtautuminen omaan itseensä. On se sitten mikä tahansa, niin että niistä pystyttäisiin puhumaan. Ja sen kanssa jota se asia koskee.

Pääluottamushenkilö: Kyllä minä odotan melkein samaa, sitä avoimuutta elikkä sitä, että luotettaisiin toiseen. (...) Ja (että voisi) kysyä, jos on ongelmia, ettei niitä puida pienessä ryhmässä.

Työnjohtaja: Ja sitten vielä tuohon, että oppisi iloitsemaan omasta aikaansaannoksesta vaikka se olisi jokin pieni.. (...) Mutta että olisi kaiken aikaa valppaana siinä itsekkin ja miettisi, mitenkä voisi kehittää tai parantaa sitä työmenetelmää tai muuta. Ettei sitä tuoda ja sanota valmiiksi, että sillä lailla tehdään ettei itse ajatella enää mitään. Kaikki miettisi, mitenkä voisi sitä kehittää. Tulisi työn mielekkyys erilaiseksi, jos se työ otet-

taisiin eri tavalla eikä vaan tulla töihin ja lähdetä pois. Jollakin konsteinhan sitä täytyy sitä työtä saada mielekkääksi. Eihän sitä muuten jaks. Siinä tulee semmoinen olo, mikä nyt täällä hirveän monella on, että ollaan maassa ja sitten asiat kärjistyy hirveästi. Kun on semmoinen valpas ja semmoinen, että iloitaan pienistäkin asioista. (T7/pros/IX94)

Kenttätöyövaihe aloitettiin tehtaassa koko henkilöstölle pidetyllä lyhyellä tiedottamistilaisuudella, jossa tutkija kertoi projektista ja sen tavoitteista ja tarkoituksesta. Ensimmäisen päivän haastattelut ja keskustelut työntekijöiden kanssa osoittivat, että epäluottamus tutkimusprojektia ja sen tarkoitusta kohtaan oli työntekijöiden keskuudessa ilmeinen. Julkilausumaton kysymys, jonka tutkija ensimmäisenä päivänä kohtasi vuorovaikutustilanteissa, olisi julkilausuttuna kuulostanut seuraavanlaiselta: “Kenen puolella seisot?” Työntekijöiden luottamuksen saaminen sekä projektia että tutkijaa kohtaan oli välttämätöntä. Luottamuksen saamiseksi tutkija vietti seuraavan kenttätöyöjakson päivän kokonaisuudessaan työntekijöiden keskuudessa ja pyrki ottamaan henkilökohtaisen keskustelukontaktin jokaiseen työntekijään. Lyhyissä keskusteluissa tutkija kertoi tutkimuksesta ja työntekijät työstään. Tämän toimintatavan suunta vaikutti tutkijasta oikealta, koska tämän jälkeen toteutetut kahdenkeskiset haastattelut sujuivat paremmin eli työntekijät olivat runsassanaisempia ja käsittelivät myös epäluottamusta, jota olivat tutkimusprojektia kohtaan tunteneet. Kenttätöyöjakso osoitti selvästi sen, että tehtaassa vallitsi työntekijöiden ja työnantajan/esimiesten välillä epäluottamuksen tila.

Kenttätöyöjakson aikana tuotantopäällikkö, työntutkija ja työnjohtaja käynnistivät uuden palaverikäytännön: tuotantopäällikkö ja työnjohtaja pitivät päivittäin ‘aamupalaverin’, jossa oli tarkoitus käsitellä päiväkohtaisia kysymyksiä. Kaikki kolme kokoontuvat viikottain palaveriin, jonka tarkoitus oli käsitellä viikottain esiin nousseita kysymyksiä.

Trikootehtaan kehittämispäivän pohjustukseksi tutkija piti lyhyen yhteistyötä ja sen osatekijöitä käsittelevän luennon, koska yhteistyötä ei juurikaan tehtaassa esiintynyt, mutta tarve sen kehittämiseen sekä horisontaalisella että vertikaalisella tasolla oli osoittautunut kenttätöyöjakson aikana ilmeiseksi. Kehittämispäivään osallistui noin puolet koko henkilöstöstä. Sekä ryhmissä että yhteisissä tilaisuuksissa keskusteltiin vilkkaasti, ja tunnelma kehittämisiltapäivän lopussa oli hyvä: työntekijät ja toimihenkilöt löysivät yhteisesti jaettuja näkemyksiä ja visioita kehittämisen tarpeista ja suunnista.

Tehtaan kehittämispäivän ja seuraavan yhteisen työkonferenssin välillä oli ainoastaan runsas viikko aikaa. Tehtaan arjesta jatkettiin kuitenkin irrottaa energiaa myös tähän koulutustilaisuuteen. Konferenssiin osallistui Trikootehtaasta nelihenkinen ryhmä (tuotantopäällikkö, työntutkija, pääluottamushenkilö ja varastotyöntekijä). Toisaalta kaksi ompelijaa, joiden oli myös tar-



koitus osallistua konferenssiin, jäivät ilmoittamatta pois. Tämän työkonferenssin kokemukset olivat työntekijöille jälleen myönteisiä, mutta tehtaan toimihenkilöt eivät olleet tyytyväisiä: palkkauskeskustelulle oli annettu liian aikaa.

Trikootehtaan kenttätöjaksen ja kehittämispäivän palautekeskustelulle löytyi tilaa vasta helmikuun alussa 1995. Palautetilaisuuteen osallistuivat tutkijan lisäksi tehtaan tuotantopäällikkö ja toimitusjohtaja. Palautetilaisuus lähti käyntiin tehtaan edustajien kritiikillä toista työkonferenssia kohtaan. Palkkauskeskustelu työkonferenssissa oli herättänyt tehtaan työntekijöiden keskuudessa odotuksia palkkaustavan muutoksesta, jota yritysjohto ei kuitenkaan katsonut tarpeelliseksi. Projekti oli saanut aikaan tehtaan muutenkin kiireisessä ja työntäyttämässä arjessa aikaan konfliktiksi luonnehdittavissa olevan tilanteen, jonka johto koki luonnollisesti lisärasituksena jo muutenkin kuormittavassa tilanteessaan. Työkonferenssi, joka oli aloitettu tutkijapuheenvuoroilla palkkauksesta, johtamistavoista ja yhteistyöstä ja jossa palkkaustapa nousi keskeiseksi keskusteluteemaksi, oli herättänyt yrityksen johdon edustajien epäilyksen projektin tavoitteesta ottaa huomioon sekä työntekijöiden että työnantajan näkemykset tasapuolisesti, kumpienkaan 'etuja' erillisinä ajamatta. Tutkija nosti tärkeinä pitämiään Trikootehdasta koskevia kysymyksiä arvioivan keskustelun alle. Aiheet olivat tehtaan edustajien kokemusten mukaan ristiriitaisia ja vaikeita käsitellä. Keskustelun päätteeksi sovittiin, että tehtaan edustajat tutustuvat vielä rauhassa tutkijan laatimaan palauteraporttiin, jonka jälkeen vasta voitaisiin sopia mahdollisista jatkotoimista. Tutkija koki tehtaan edustajien epäluottamuksen melko vahvana tilaisuudessa sekä sen jälkeen.

Palautetilaisuuden jälkeisessä puhelinkeskustelussa tehtaan tuotantopäällikkö totesi, että he ovat päättäneet jatkaa kehittämistä palautepaperin pohjalta oman henkilökunnan kesken. Tuotantopäällikön etenemissuunnitelman mukaan hän jakaa palautepaperin työntekijöille ja kokoaa kuukausittain ryhmän, jossa hän ja tarvittaessa työnjohtaja tai työntutkija, pääluottamushenkilö ja muutama työntekijä käyvät keskusteluja tutkijan laatiman paperin pohjalta ja työstävät ongelmia edelleen. Puhelinkeskustelussa sovittiin, että tutkija ottaa kesän kynnyksellä yhteyttä tehtaaseen ja kyselee kuulumisia.

Palautetilaisuuden ja EU-seminaarin välisenä aikana tutkijan ja tuotantopäällikön käymissä puhelinkeskusteluissa käsiteltiin lyhyesti tehtaan kuulumisia, joista välittyi lähinnä kiireen sävyttämät työpaineet. Toimihenkilöiden aikaresursseja kuormitti töiden ohella myös osallistuminen tehtaan tarjoamaan tiimityökoulutukseen. Tehtaalta ei osallistunut edustajaa projektin järjestämään EU-seminariin. Vuoden 1996 alkupuolella tutkijalle kerrottiin, että tehtaan tuotannollinen toiminta oli lakkautettu. Tämä päätös tehtaan tuotantotoiminnan lakkauttamisesta oli todennäköisesti ilmassa jo syksyllä 1995

ja vaikutti tehtaan asennoitumiseen kehittämistyöhön: toimintaa, joka aiotaan lakkauttaa, ei ole mitään syytä kehittää.

## **Vertailun mahdollistava ja innovaatioita tarjoava tutkimusasetelma**

Edellä on esitetty, mitä tutkimuskohteina olleissa työpaikoissa tapahtui toimintatutkimusproessin aikana. Taulukkoon 2 on koottu yhteenvedoksi kehittämishankkeiden tunnusomaisia piirteitä kussakin tehtaassa. Seuraavassa kuvataan, mitä tutkimusryhmä on tavoitellut erilaisten työpaikkojen tutkimuksellisen yhteistyön avulla. Millaisen kokemusten ja ideoiden verkoston etukäteen kuvittelimme syntyvän yritysten välille?

Tutkimushankkeen tavoitteena on ollut edistää sosiaalisten innovaatioiden kehittämistä tapauskohteina olleissa seitsemässä yritysorganisaatiossa. Lisäksi olemme tapaus tutkimusten kautta halunneet valottaa teollisuuden alan yleistä nykytilannetta sekä tulevaisuuden haasteita. Teoreettinen tausta (työelämän sosiaalitieteellinen ja psykologinen sekä yleinen yhteiskuntatieteellinen ajankohtainen keskustelu) on kehittämistyössä ollut pääasiassa väljänä viite- ja vertailukehyksenä. Keskeistä tapauskohteiden tarkastelussa sekä paikallisessa kehittämistyössä ovat olleet yritystasoiset käytännöt. Yhteistyö ja muutoksen hallinta ovat olleet käsitteet, joiden avulla on alustavasti kartoitettu kunkin yrityksen organisaatioiden kehittämisen lähtötilanne sekä kehittämisen suunta. Yhteistyöllä olemme tarkoittaneet kahta asiaa. Olemme ensinnäkin tutkineet tuotannollista ja työyhteisön sosiaalisissa suhteissa tapahtuvaa yhteistyötä. Toiseksi yhteistyö on kehittämistyössä tarkoittanut mahdollisimman laajaa osallistumista uusien käytäntöjen luomiseen. Muutoksen hallinta, yritysten tarve mukautua yksilöityvien markkinoiden paineisiin, on tavoite, johon yhteistyöllä on pyritty yrityksissä eri organisaatiotasot läpäisevästi. Yhteistyö on ollut sekä tutkimuksen kohteena että työelämän kehittämisen tavoitteena.

Tutkimushankkeen lähestymistapa perustuu toimintatutkimukseen, mikä on projektin tutkimusotteena tarkoittanut, että tutkimuksen ongelmanasettelu ja sisällölliset teemat ovat täsmentyneet hankkeen edetessä yritysten edustajien kanssa käytyjen keskustelujen avulla. Tutkimusryhmän tavoitteena on ollut tukea ja tarjota yritysten henkilökunnan jäsenille välineitä sekä kanava arvioida yrityksissä tapahtunutta kehittämistyötä. Sekä toimintatutkimuksessa että kehittämistyössä olemme lähteneet siitä, että eri osapuolet osallistuvat tietoa ja kokemuksia välittäviin keskusteluihin subjekteina (esim. van Beinum 1993; Gustavsen 1996). Sekä tutkijat että tutkimuksessa mukana olevat yritysten edustajat ovat ottaneet osaa yhtä lailla (toimin-

ta) tutkimukseen kuin kehittämistyöhön. Työelämää koskevan tutkimustiedon jalostamista sekä käytännön työelämän parantamista on tehty vastavuoroisesti. Kehittämishankkeissa ovat tärkeimmät vaikuttajat kuitenkin olleet ne yritysten henkilökunnan jäsenet, jotka työpaikallaan ovat huomanneet ongelmia ja etsineet niihin vastauksia.

Tutkimuksen tehtävä on ollut asettaa ulkopuolisen tutkijan näkemys ja mielipiteet käytännön tilanteissa toimivien henkilöiden, paikallisten muutosagenttien käyttöön. Niissä kysymyksissä, missä paikallisilla toimintatavoilla on ollut relevantti yhteys tutkimuksen yleiseen teoreettiseen viitekehykseen, on tutkijaryhmä esittänyt vaihtoehtoisia näkökulmia tuotannon organisointia koskeviin keskusteluihin ja ratkaisuihin.

Verkostoitumisen ideaa on sovellettu monissa työelämän ja yritystoiminnan sekä sen ympäristöön suuntautuvien suhteiden tutkimuksissa. Verkostot voivat vaihdella paljon tarkoituksensa ja tehtävänsä mukaan. Myös toimintatutkimuksellisella otteella tehdyissä tutkimuksissa verkostojen organisoiminen on nähty vaihtoehtoiseksi keinoksi jäsentää teollisuusyhteiskunnan uudistuvia rakenteita uudenslaisiin yhteistyöperiaatteisiin nojautuen. Pohjoismaisissa kansallisissa työelämän uudistamishankkeissa, ruotsalaisessa LOM-ohjelmassa (esim. Gustavsen 1991) ja norjalaisessa SBA-ohjelmassa (Davies ym. 1993) verkostoitumisen tavoite on liitetty toimintatutkimukseen monitasoisesti. Niissä on pyritty luomaan tehtäväkeskeisiä, alueellisesti integroituja yhteenliittymiä eri organisaatioiden, teollisuuden ja yhdyskuntien välille.

Verkosto on itsenäisten organisaatioiden joukko, joka liittyy yhteen saavuttaakseen päämääriä, joita yksikään joukon jäsen ei yksin voi saavuttaa, (Chisholm 1998, xxi). On tilanteita, joissa verkostoituminen auttaa organisaatiota luomaan yhteisiä visioita ja toteuttamaan myönteisiä muutoksia. Eri-tyisesti verkostoitumisesta – voimavarojen yhdistämisestä – on todettu olevan hyötyä silloin, kun ongelmat ovat monimutkaisia, kun organisaatioiden ja instituutioiden riippuvuus toisistaan kasvaa ja kun muutosten nopeus kasvaa (mt., 227).

Chisholm ja Elden (1993, 291) ovat tyypitelleet verkostoja niiden toimintatason ja tehtävän mukaan. Kehittämiseen tähtäävät verkostot voivat olla ryhmien, osastojen tai organisaatioiden välisiä tai kansainvälisiä. Verkosto voi rakentua myös kommunikaation sisällön, vaihdon sisällön tai normatiivisen sisällön varaan. Kommunikaation sisällölle perustuvassa verkostossa yksiköt välittävät tietoa keskenään. Sisällön vaihtoa on verkostossa, jonka osakkaiden kesken virtaa tavaroita ja palveluksia. Mikäli taas verkoston jäsenillä on samat odotukset siitä, että heillä on joitain yhteisiä sosiaalisia piirteitä, voidaan puhua normatiivisen sisällön varaan nojautuvasta verkostosta. Näiden ohella verkostoituminen voi olla strateginen valinta, jonka tarkoituksena on vahvistaa jäsenten poliittista, sosiaalista tai taloudellista vaikutusval-

taa ja edesauttaa uusien sosiaalisten rakenteiden syntymistä (mt., 291). Lisäksi verkostoitumisella on tähdätty uusien ideoiden leviämiseen, työelämän uudistusten diffuusioon ja rikastumiseen (esim. Gustavsen 1991 ja 1993). Yritysten ja yritystoiminnan ulkopuolisten instituutioiden välisen verkostoyhteistyön on nähty olevan yksi vartenotettava strategiavaihtoehto varsinkin niillä aloilla, joilla on paljon pieniä ja keskisuuria yrityksiä (Porter 1991; vrt. Davies ym. 1993).



Kulta-projektin tutkimusasetelman luomisessa voidaan puhua toisiinsa limit-tyivistä yhteistyöverkostoista, kahdessa eri merkityksessä. Asetelman ajateltiin tarjoavan mahdollisuuden vertailuun ja toisilta työpaikoilta oppimiseen. Kommunikaatio ja sosiaalisten merkitysjärjestelmien jakaminen nähtiin demokraattisen dialogin kautta mielekkääksi. Verkostolla on tarkoitettu seitsemän yrityksen *välistä* kokemusten ja kehittämisideoiden välityskanavaa. Yrityksiä edustavien henkilöstöryhmien on oletettu olevan keskenään vuorovaikutuksessa sekä jakavan keskenään tietyt odotukset ja tietyn sosiaalisen merkitysmaailman. Tähän on lisäksi ajateltu sisältyvän useita kommunikatiivisia sekä normatiivisia, tehtäväorientoituneita pienverkostoja (ks. työkonferenssin esittely jäljempänä). Yritysten *sisäiseksi* kehittämistyön verkostoksi on ymmärretty yritysten edustajista koostuvat muutosagenttien ryhmät. Yritysten sisäisiä muutosryhmiä ovat tehtäväpohjaiset horisontaaliset sekä organisaatiohierarkiaa halkovat, vertikaaliset ryhmät. On oletettu, että osallistuminen verkoston yhteisiin tilaisuuksiin sysää liikkeelle yritysten sisällä sellaista kokemuksen ja tiedon leviämistä, joka edesauttaa paikallista kehittämistyötä. Tämänkaltaisen osallistamisen oletimme toimivan yrityksen sisäisenä, yhteistoiminnallisena kehittämistyön verkostona.

Tutkimuksessa on tavoiteltu yhteistyön ja muutoksen hallinnan ehtoja ja rajoja kevyen kulutustavarateollisuuden tapauksena olevissa yrityksissä. Lisäksi olemme ottaneet huomioon sen, että tutkimusasetelma monipuolisuudellaan tarjoaa mahdollisuuden tutkimuksen tietojen ja tulosten yleistettävyyteen vastaavanlaisiin saman alan (tai muiden työvoimavaltaiten alojen) tuotantolaitoksiin ja teollisuuden yleiseen uudelleen rakenteistumisen kehitykseen. Tutkimushankkeen edetessä yleiset luonnehdinnat yhteistyöstä ja muutoksen hallinnasta saivat tutkimuskohteina olleiden työpaikkojen edustajien myötä yhä selvemmin vuorovaikutusta korostavan sisällön. Tutkijat tekivät tutkimuksen aikana henkilöhaastatteluja, havainnoivat ja seurasiivat työpaikoilla työntekoa ja tuotantoa sekä haastattelivat organisaatioiden jäseniä työssään. Näin saimme kuvauksia siitä, mitä yhteistyö ja päivittäisten muutosten keskellä työskenteleminen voi eri tehtaissa olla. (Aineiston esittely, ks. liite 2)

Työkonferenssi-menetelmän mukaiset keskustelut toivat oman lisänsä yhteistyön ja muutoksen hallinnan teemoihin. Projektin alussa tarjosimme tutkimusasetelman kautta eri työpaikoille ryhmätyöskentelyn kehittämiseen liittyviä kysymyksiä. Tutkimusasetelma ja tutkimusprosessin eteneminen näyttivät nostavan kaikkia yrityksiä koskevaksi kysymykseksi ennen kaikkea yhteistyön ja yhteistoiminnan peruskysymyksen eli vuorovaikutuksen. Jälkikäteen katsottuna suuri osa kehittämisskeskusteluista koskettelee vuorovaikutuksen ongelmia, niiden yhteistä hahmottamista sekä ratkaisujen etsintää. Toki yritysverkosto tarjosi tietoja ja kokemuksia myös erilaisista työn orga-

nisoinnin ratkaisuista. Ryhmätyöskentelyn yleisyys yritysjoukossa sai muutamana muunkin yrityksen pohtimaan omaa sovellustaan vastaavanlaisista joustavoitetuista toimintatavoista.

Ensimmäinen työkonferenssi oli teemaltaan avoin kehittämishankkeiden aloitus. Muutamana yrityksen edustajat arvioivat tilaisuudessa oman kehitystyönsä senhetkistä vaihetta ja suunnittelivat jatkotoimia. Toiseen työkonferenssiin tultaessa tutkimusryhmä tiesi jo enemmän kunkin yrityksen sisäisistä kehittämishankkeista ja niiden pullonkauloista. Niinpä pystyimme tarkentamaan sekä syventämään toisen työkonferenssin teemoja. Ensivaiheessa sosiaalinen innovaatio tarkoitti lähinnä ryhmätyöskentelyä. Myöhemmin sillä pyrittiin ymmärtämään koko organisaation kattavaa, mutta samalla kasvoista kasvoihin tapahtuvaa vuorovaikutusta. Viimevaiheessa verkostoitumiseen liitettiin yritysten ulkopuoliset kontaktit.

Työpaikkoja yhdistävän teeman vaihdos toteutettiin toisessa yhteisessä työkonferenssissa, jossa käsiteltiin työn organisoinnin lisäksi palkkausjärjestelmiä ja johtamistapoja. Tämä merkitsi samalla yhteisellä foorumilla tapahtuvan kehittämistyön uutta vaihetta, yrityksiä yhdistävän nimittäjän vaihtumista. Arvelimme, että teemat kiinnostavat kaikkia yrityksiä ja näiden edustajia riippumatta työn organisoinnin tavasta ja omasta työtehtävästä. Teemat valittiin projektin kenttävaiheessa saatujen yrityskohtaisten tietojen perusteella. Tutkijat olivat yrityksissä havainneet, että teemoilla oli paikallisissa kehittämishankkeissa keskeinen merkitys. Osa tilaisuuden osallistujista toivoi yhä ryhmätyöskentelyn kehittämistä. Tämän voi päätellä siitä, että muutamana osanottajat olivat tilaisuudelle annetuissa palautteissa pettyneitä siihen, että jotkut ensimmäisessä työkonferenssissa mukana olleet ryhmätyöskentely-yritysten edustajat olivat estyneitä saapumaan toiseen tilaisuuteen.

Edellä on tiivistetysti kuvattu kehittämisprosessia tutkimusasetelman näkökulmasta. Mikä sitten on ollut tutkimuksessa käytettyjen käsitteiden merkitys ja asema prosessin eri vaiheissa? Ensimmäisen työkonferenssin keskustelujen lähtökohtana olivat yritysten edustajien esille tuomat kysymykset. Tutkijoiden roolina oli tilaisuuden järjestäminen ja vuoropuhelun foorumin tarjoaminen. Ensivaiheen jälkeen keskustelut suuntautuivat sosiaalisen ilmapiihin, työaikajoustop, tiedonkulun, (ryhmätyö)palkkauksen sekä työympäristön kysymyksiin.

Tutkijaryhmä valitsi toisen työkonferenssin teemat etukäteen. Kehittämisen sisältö oli siten ulkoapäin, paikallisteorioiden (Gustavsen 1992; Piispa 1997, 2; Kuula ja Pesonen 1996, 210) aineksista teemoitettu, mutta menetelmällisesti ohjattu. Koska teemat oli kuitenkin valittu paikallisista konteksteista tutkijoiden havaitseman relevanssin perusteella, niillä oli keskusteluja

eteenpäin vievä tehtävä. Paikallisteoriat<sup>16</sup> oli osittain purettu ja niistä oli alustavan yleisteoreettisen tulkinnan mukaan muodostettu kuvitteellisia, keskustelijoiden positioita haastaviksi tarkoitettuja väittämiä ja yleistyksiä. Toiseen työkonferenssiin sisältyi myös keskinäisen palautteen antaminen: yritysten edustajat toivat esille omia vahvuuksiaan sekä kertoivat, mitä pitivät arvostettavana ja mielenkiintoisena muissa yrityksissä. Kehittämistyössä – yhteisissä sekä kullakin työpaikalla pidetyissä tilaisuuksissa – käydyt keskustelut ovat olleet kynnyksien ylityksiä ja yhä uusiin huoneisiin astumisia.

Talo-vertausta voisi vielä jatkaa. Sosiaalinen innovaatio on ollut sekä tutkimuksen että kehittämistyön katto. Yhteistyö ja muutoksen hallinta ovat muodostaneet tutkimuksen yhden sisäänkäynnin, ryhmätyö- ja linjatyoorganisaatio toisen sisäänkäynnin. Johtamistavat ja palkkausjärjestelmät ovat kysymyksiä, joista on puhuttu sekä keittiön pöydän ääressä että saunan lauteilla. Talon eri huoneissa, eri seinillä on voinut tarkastella niitä kalusteita ja sitä sisustusta, minkä asukkaat ovat fyysisestä ympäristöstään ja sosiaalisista suhteistaan halunneet asettaa esille omaksi ilokseen ja näyttää vierailijoille.

Tekstiili- ja vaatetusteollisuuden innovaatioperintöön sisältyy käsityön erilaisia organisointimuotoja ja mekanisoinnin ja teknologisten uudistusten käyttöönottoa. Tekstiiliteollisuus on teknologiavaltaista; joukossa on myös tuotantoa, joka on lähellä vaatetusteollisuutta. Kaavajärjestelmän käyttöönotto vaatetusteollisuudessa merkitsi suurta mullistusta sekä tuotannon määrissä että työn järjestämisessä. Lisäksi massatuotannossa on noudatettu eriasteista standardisointia. Tayloristisesti erikoistunut työnjako sekä työmenetelmien ja -suoritusten standardeihin nojaava tehostaminen ovat historiallisesti tuottaneet uutta arvoa ja vakiinnuttaneet yhdenlaisen merkitysjärjestelmän organisaatioiden kulttuuriin ja sosiaalisiin suhteisiin.

Lillrankin (1990, 100) mukaan innovaatio tuottaa uutta, ennen tuntematonta ja arvokasta. Se luo uutta arvon tuottamisen kapasiteettia. Innovaatio on prosessi, joka muuttaa olemassa olevien resurssien kykyä tuottaa arvoa. Koiviston (1995, 74) mielestä innovaation ja kehittämisen välillä on vain aste-ero. Sosiaalinen innovaatio on työelämän kehittämistä generoiva tavoite, joka tutkimuksen käsitteenä on diffuusi, mutta soveltuu hyvin kehittämisen viitekehykseksi. Sosiaalinen innovaatio kuvaa tilaa, joka on vielä tuntematon, tulemassa oleva. Sen kautta avautuu perspektiivi tulevaan. Sillä viitataan

---

<sup>16</sup> Paikallisteorialla tarkoitetaan tässä väljästi organisaatioiden ja kehittämistyön eri agenttien näkemyksiä ja tulkintoja siitä, mitä muutos ja/tai kehittäminen on. Se koostuu sellaisista työyhteisön ja organisaation jäsenten arkitiedon ajattelu- ja tulkinta- sekä toimintamalleista, joissa ulkopuolinen havainnoitsija (toimintatutkija) voi nähdä jonkinlaista sisäistä logiikkaa. Paikallisteoria on työorganisaation jäsenten elämämaailman käsitteellinen järjestelmä, johon nojautuen muutosagentit tekevät tulkintoja omista ja toisten toimista.



uusien yksilöllisten kykyjen omaksumiseen sekä uudenlaisten vuorovaikutussuhteiden rakentumiseen. Lisäksi sillä voidaan tarkoittaa uutta, nykyistä parempaa tapaa toimia: tehdä valintoja ja päätöksiä. Kehittämistyössä se voidaan nimetä lähtökohdaksi, josta edetään hyvän kommunikaation kautta tilaan, jonne nykyhetkestä eteneminen on mahdollista.

### **Toimintatutkimuksen prosessin ja muutosagenttien tehtävien arviointia**

Kulta-projektissa on pyritty luomaan sellaisia arjen kiireen ulottumattomissa olevia foorumeita, joissa on ollut mahdollisuus arvioida nykyistä tilannetta ja huomata nykyisten taitojen ja kykyjen soveltamisen uusia alueita. Uusissa kehyksissä nämä taidot ja kyvyt ovat voineet tulla esiin ilman paikallisen intressikentän sidoksia. Lisäksi jo olemassa olevia kykyjä on voitu vahvistaa. Varsinkin niissä pienverkostoissa, joissa kommunikaatio on perustunut yhteisen merkitysjärjestelmän mukaisten sosiaalisten odotusten jakamiselle (esimerkiksi kehittämistilaisuuksien työtehtävän ja organisaatioaseman mukaiset ryhmät), on selvästi havaittavissa, että yhteisen kokemuksen jakamisen kautta paikalliset toimijat ovat voimistuneet ja terävöityneet mielipiteidensä ilmaisussa. On muodostunut ryhmä, vaikuttajakollektiivi, joka määrittelee omaehtoisesti intressinsä ja tavoitteensa. Ryhmän muodostuminen on uuden arvon muodostumista, ryhmä on itse tuotettu panos kehittämistyöhön. Tätä voi pitää sosiaalisena innovaationa ja kehittämistyön tuloksena sinänsä (vrt. Gustavsen 1991, 299).

Seitsemän erilaisen yrityksen verkosto on ollut kehittämistarpeiden ja -vaihtoehtojen löytämisessä onnistunut kokoonpano. Ehkä vaikein yhteensovittava seikka tutkimusasetelmassa on ollut yrityskoko. Yritysten joukossa on yksi pienyritys ja kaksi suurehkoa yritystä. Mahdollisuudet keskinäiseen tiedon ja kokemusten vaihtoon ja oppimiseen ovat rajoitetummat kuin rakenteellisesti samankaltaisten yritysten kesken. Yrityskoko voi olla este sinänsä itsenäisten sosiaalisten tekijöiden jakamiselle. Sen sijaan samoilla tuotemarkkinoilla toimiminen ei yllättäen osoittautunutkaan haitaksi kahden muun yrityksen verkostoyhteistyölle. Keskenään kilpailevien yritysten johdotoortaan ja työntekijöiden edustajat osallistuivat yhteisiin, avoimesti asioita käsitteleviin tilaisuuksiin. Kilpailuasetelma ei näytä yritysverkoston tiedon vaihdossa niin keskeiseltä asialta kuin käsitys oman toimintastrategian ainutkertaisuudesta.

Käytännöllisiä ja tilannekohtaisia esteitä tutkimusyhteistyöhön täysipainoisesti osallistumiselle ovat olleet henkilökunnan supistukset, yritystoiminnan jatkuvuuden epävarmuus ja tuotannolliset kiireet. Näissä asioissa on edetty yritysten tilanteiden ja henkilöstön esittämien toiveiden mukaan. Aikatauluja on soviteltu yhteen ja aiempia suunnitelmia on mukautettu eteen

tulevien tilanteiden mukaan. Toimintatutkimuksen luonteeseen kuuluu reagoiminen myös ympäristön ajankohtaisiin kysymyksiin. Niinpä tutkimusryhmä järjesti Euroopan unionia toimintaympäristönä käsittelevän kutsuseminaarin, joka oli suunnattu laajalle toimijajoukolle. Tilaisuudessa pohjustettiin verkostoitumisen teemaa, joka oli myös projektin viimeisen haastattelukierroksen teema (ks. 4. luku). Tällä hahmoteltiin yritysten ulkoisiin suhteisiin suuntautuvan alueellisen verkostoitumisen mahdollisuuksia tapausyritysten näkökulmasta.

Toimintatutkimuksen etenemistapa – tutkimusasetelman luonti ja hankkeen vaiheittainen eteneminen sekä hankkeeseen sisällytetyt aineiston keruuvaiheet – on tutkimusryhmän yhteistyönä laatima. Olemme edenneet tutkimuskysymyksissä etukäteissuunnitelman mukaisesti. Sen sijaan kehittämistyössä on otettu huomioon kunkin työpaikan omat kysymyksenasettelut. Tällä tarkoitetaan eräänlaisen paikallisteorian mukaista kehittämisprosessia. Osallistavassa kehittämisotteessa on noudatettu paikallisten muutosagenttien esittämien ongelmien ja tulevaisuuden suuntien mukaista etenemistä. Kahden rinnakkaisen prosessin – tutkimuksen ja kehittämisen – välinen vuorovaikutus on toteutunut hedelmällisesti. Molempien voi sanoa rikastuttaneen toistaan. Yhtäältä tutkimusryhmän teoreettinen viitekehys sekä kehittämisprosessin menetelmällinen tietämys on tukenut paikallista kehittämistyötä. Toisaalta paikallisteorioiden kysymykset ovat välittyneet tutkimusaineiston muodossa työelämän muutosten kuvaukseen ja analyysiin muun muassa tässä raportissa ilmenevällä tavalla.

Ensimmäinen työkonferenssi järjestettiin, kun tutkimusryhmällä oli riittävästi taustatietoja yritysten odotuksista ja kehittämistavoitteista. Työkonferenssiin työskentelyperiaatteista ja ryhmätehtävien luonteesta oli kerrottu yritysten edustajille tutustumiskäyntien yhteydessä. Tutkimusryhmä pyysi yrityksiä nimeämään tilaisuuteen 4-8 edustajaa, vähintään yhden joka organisaatiotasolta ja tehtäväalueelta. Lisäksi edustajiksi toivottiin sekä naisia että miehiä. Yritykset valitsivat edustajansa itse. Tutkimusryhmä toimitti jokaiselle kutsukirjeen, ohjelman ja työskentelyohjeet. Tilaisuuden aikana voitiin muodostaa työryhmiä, joiden jäsenet kertoivat kokemuksia ja näkemyksiä eri näkökulmista. Työkonferenssi oli ideointi- ja suunnittelutilaisuus, jossa käytiin ohjattua keskustelua ryhmissä sekä yhteisissä palauteistunnoissa. Päiväisen tiiviin työskentelyn runko oli neljä ryhmätehtävää; tulevaisuuden visiot, nykyhetken ongelmat, niiden ratkaisuehdotukset ja yrityskohtainen kehittämis/ongelmanratkaisusuunnitelma. Ryhmätöiden yhteenvedot esiteltiin joka vaiheen jälkeen yhteisistunnossa kaikille osanottajille.

Työkonferenssityöskentelyssä työryhmien kokoonpanot vaihtuivat. Tämän tavoitteena oli verkostoitumisidean mukainen kommunikaatio yhtäältä sisällöllisissä kysymyksissä ja ajatusten sekä kokemusten vaihdossa sekä toisaalta

normatiivisten odotusten lunastaminen sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Osanottajat edustavat yritysten eri työtehtävä- ja organisaatiotasoja. Ensimmäinen visiovaiheen keskustelu käytiin tehtävän mukaisissa ryhmissä. Eri yrityksiä edustavat, samoissa tehtävissä työskentelevät henkilöt (työntekijät, luottamushenkilöt, toimihenkilöt ja ylin johto) rakensivat tavoitetta ”hyvälle työlle”. Nykyhetken ongelmat käsiteltiin diagonaalisissa sekaryhmissä, joissa yhden yrityksen työntekijä kohtaa toisen yrityksen luottamushenkilön ja kolmannen yrityksen ylin johto kohtaa neljännen työpaikan esimiesportaan edustajan. Ratkaisuja pohdittiin vastaavanlaisella, mutta uudelleen sekoitettulla kokoonpanolla. Lopuksi jokaisen työpaikan oma ryhmä (paikallinen muutosagenttiryhmä) kokoontui neuvottelemaan oman työorganisaationsa ongelmista ja laati kehittämissuunnitelman.

Työpaikkakohtaiset kehittämistilaisuudet järjestettiin kuudella työpaikalla työkonferenssityöskentelyä soveltaen siten, että ryhmien kokoonpanot sovittiin kutakin organisaatiota mahdollisimman hyvin osallistaviksi. Ongelmien kartoitus ja ratkaisuehdotusten puiminen oli yhdistetty. Loppukeskusteluissa pyrittiin laatimaan toimenpidelistä.

Puolen vuoden kuluttua ensimmäisestä yhteisestä työkonferenssista järjestetty toinen yhteinen työkonferenssi oli tutkijaryhmän panoksen osalta vahvempi kuin ensimmäinen. Tutkijat pitivät etukäteen valituista teemoista tilaisuuden aluksi poleemisiksi tarkoitettuja puheenvuoroja, joiden tavoitteena oli tuoda hankalat asiat yhteisesti keskusteltaviksi. Samalla tuettiin sellaista kommunikaatiota ja sellaisen yhteisen kielen käyttöä, joka ei olisi vienyt umpikujaan tai synnyttänyt osapuolten välille konfliktia. Teemojen valinnalla tähdättiin ammatillisten ja asemaan perustuvien raja-aitojen kaatamiseen eri henkilöstöryhmien välillä ja tavoiteltiin tilannetta, jossa erimielisyyksien ilmaiseminen on sallittua. Menetelmän arveltiin luovan turvalliset kehykset keskustelulle. Työkonferenssimenetelmä osoittautui jännitteitä tasoittavaksi kiperässäkin tilanteessa, jolloin pohdittiin työnantajien ja työntekijöiden välistä luottamusta ja työntekijöiden sitoutumista yritysten toiminnan tavoitteisiin. Muutosagenttiryhmien osalta kahden yhteisen tilaisuuden välillä oli jatkuvuutta siten, että yritykset valitsivat organisaationsa edustajiksi toiseen yhteiseen työkonferenssiin pääsääntöisesti samat edustajat kuin ensimmäiseen tapaamiseen. Osanottajien palautteet ja arviot tilaisuuksien annista kerättiin sekä yritysten yhteisistä että työpaikkakohtaisista työkonferensseista. Lisäksi tutkijaryhmä sai kuulla osallistujien mielipiteet pienryhmissä käydyistä keskusteluista ja keskusteluissa käytetyn demokraattisen dialogin menetelmän toteutuneisuudesta.

Mihin työkonferenssi-menetelmä ja toimintatutkimuksellinen yhteistyö projektissa mukana olleiden mielestä parhaiten soveltuu? Tutkimusprosessista saadut palautteet ovat yleisilmeeltään voittopuolisesti myönteisiä. Yhtä

lailla yritysjohton edustajat, esimiehet ja toimihenkilöt kuin luottamushenkilöt ja työntekijätkin ovat sitä mieltä, että yhteistyö on ollut arvokasta ja sillä on onnistuttu tukemaan yritysten henkilökuntaa muutostilanteessa.

Toisen yhteisen työkonferenssin yhteydessä tehtiin tutkimuksellisesta yhteistyöstä palautekysely, johon saatiin vastaukset 22 henkilöltä. Yritysten henkilökunnan edustajat kertoivat kyselyn avovastauksissa, millaisiin yritysten kehittämishankkeisiin ja tilanteisiin tutkimusyhteistyössä toteutunut vuorovaikutus sopii. Lähes kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että yritysten ja tutkijoiden tämänkaltainen yhteistyö sopii ylipäänsä yrityksen murros- ja muutostilanteisiin: muutoksen alku-, keski- ja/tai loppuvaiheisiin. Esimerkkeinä muutostilanteista mainittiin ryhmätyöskentelyn aloittaminen, organisaatiossa tapahtuvat henkilöstövaihdokset, palkkausjärjestelmien kehittäminen, yhteistyön kehittäminen vaaka- ja pystysuoraan, tuotannon yleinen kehittäminen sekä yleisesti yritysten uudet haasteet ja henkilöstön henkinen kasvu.

“Yleensä kun tietoa lisätään, niin tuskaa lisätään, mutta te olette luoneet meihin uutta uskoa. Tie ‘tähtiin’ on avattu.” (T6/pal3/94)

“Tärkeintä on puhuminen ja luottaminen kumminkin päin. Jos se onnistuu, on helpompaa lähteä suunnittelemaan kehitystä esimerkiksi palkkausmuodoista, menetelmistä sekä muusta.” (T7/pal3/94)

“Vähän kaikenlaisiin. Projekti painottui yhteistyön merkitykseen, niin sitä kautta.” (T6/pal5/94)

Näitä kriittisempiä arvioita kuvastavat seuraavat vastaukset:

“Tunne on, että yritys ja sen toiminta on riisuttu alasti. Eli luovuttava osapuoli on yritys. Varsinaisesta tutkimuksesta saamapuoli on vähäistä. Keskustelut konferenssissa ovat positiivisia ja siitä on saamapuolella.” (T4/pal1/94)

“Ehdotetuissa toimenpiteissä yrityksille tulisi huomioida taloudellisuus. Millainen on takaisinmaksu milläkin investoinnilla ja myös tällä projektilla. Pitäisi pitäytyä henkilöstö- ja vuorovaikutusasioissa eikä lähteä ratkomaan yrityksen tuotantoteknisiä kysymyksiä.” (T6/pal1/94)

“Tämä projekti oli mielestäni liian työntekijäkeskeinen.” (T7/pal1/94)

Miten näitä vastauksia voisi ymmärtää ja tulisi tulkita? Ensiksi on todettava, että ensimmäiset vastaukset ovat työntekijä- ja toimihenkilötehtävissä työskentelevien palautteita projektille ja jälkimmäiset vastaukset ovat johtotehtävissä toimivien kannanottoja tutkimuksen painottumisesta. Toiseksi vastauk-

sista voi lukea sen, että yhtäältä toimintatutkimusprosessi kokonaisuudessaan on ennen kaikkea tukenut yritysten henkilökunnan hiljaisen jäsenistön mielipiteiden esille tulemistä ja voimistanut heidän asemaansa kehittämistyössä, ja että toisaalta yhteistyö yritysten kanssa on saanut osan henkilökunnasta puolustavalle, osin myös torjuvalle kannalle.

Tutkimushankkeen kahdessa työkonferenssissa ja yrityskohtaisissa kehittämispäivissä käytetty demokraattisen dialogin menetelmä kaikkine periaatteineen on asialliseen ja järkipäiseen keskusteluun ja mielipiteiden vaihtoon tähtäävä. Tämä kiteytyy työkonferenssin työskentelyohjeissa. Periaatteina kehittämistyössä on pidetty sitä, että jokainen työyhteisön jäsen pystyy työkokemuksensa nojalla ja sen antamalla oikeudella ottamaan kantaa ja että jokaisen kannanotto otetaan huomioon. Vuorovaikutuksellisessa prosessissa olemassa oleva, kokemusperäinen tieto kootaan keskustellen yhteen. Näin opitaan kuuntelemaan erilaisia näkökulmia, etsitään uusia ratkaisuja ja saadaan entistä laajempi kuva todellisuudesta. Perussääntöihin olimme myös kirjanneet, että jokaisen on hyväksyttävä, että toisilla voi olla parempia perusteluja ja että avoin vuoropuhelu tuottaa koko ajan yhteisymmärrystä, joka luo pohjaa käytännön toimenpiteille. (Periaatteet on toimittain suomennettu: Gustavsen 1990, 28–46; 1991; Gustavsen ja Engelstad 1986)

Suomalaisessa seisovassa pitopöydässä on tavallisesti tarjolle katettuna jotain suolaista ja jotain makeaa. Myös erikoisruokavaliota noudattavat on tapana kohteliaasti muistaa. Tutkijat muutosagentteina työpaikoilla sekä yhteisissä kehittämistilaisuuksissa toteuttivat tasapuolisuutta korostavia periaatteita kaikissa toimissaan. Näkemyksemme kehittämistyön toteutumisen mahdollisuudesta on ollut koko prosessin ajan se, että kehittäminen – esimerkiksi jonkin toimintatavan muutos – on realistista vain, mikäli mahdollisimman moni henkilökunnan jäsen on kehittämiseen sitoutunut ja mikäli työpaikkojen sisällä voidaan tehdä tästä jonkinlainen enemmistöpäätös (vrt. Kalliola 1996: ryhmäpäätös kehittämistyön edellytyksenä).

Olemme toimintatutkijoina sekä muutosagentteina sitoutuneet kuulemaan kaikkien asianosaisten kantoja ja perusteluja työorganisaatioiden ja työyhteisöjen kehittämisen kysymyksissä. Tutkijan positio on vaihdellut prosessin aikana, mutta läpikäyvänä intressinä tutkijoilla on ollut mahdollisimman suuren yksimielisyyden löytäminen ja kaikkien osapuolten perusteltujen mielipiteiden kunnioittaminen. Tutkijat ovat välittäneet ja tulkinneet yritysten henkilökunnan jäsenten kantoja sekä yksityisesti että yleisesti, ulkopuolisen näkökulmasta ja ulkopuolisen vapaudella. Tutkijan lisäksi muutosagentteja ovat pitkäaikaiseen kehittämistyöhön muutamassa yrityksessä sitoutuneet henkilöt. Muutoksen airueita ja toteuttajia ovat työpaikoilla olleet myös ryhmätyöskentelyn konsulttiyritykset.

Demokraattisen dialogin käyttö tukee eittämättä demokraattisia menettelytapoja – se on sen tavoite – mutta demokratialla on tarkoitettu sekä työntekijöiden että johdon edustajien työkokemuksen ja asiantuntijuuden esille nostamista, ei pelkästään työntekijöiden tilaisuutta vaikuttaa työpaikkansa asioihin. Seikka, mikä menetelmän käytön myötä nostaa voimakkaita reaktioita menettelyn oikeudenmukaisuutta kohtaan, liittyy siihen, että vuoropuhelu on epätavallinen tapa käydä läpi työpaikkojen ongelmia ja epäkohdiksi koettuja asioita. Tyypillisempää lienee henkilöiden syyttely ja/tai ongelmien vähättely. Tasavertainen vuoropuhelu on toki ihanteellinen keskustelumuoto (vrt. Kuula 1994, 50–51), mutta sen käytöllä olemme ennen kaikkea halunneet turvallisesti avata ja luoda luottamuksellista vuorovaikutusta ja kehittämisen yhteistyötä työpaikoille.

Kehittämistyön yhteistä ja hedelmällistä maaperää kartoittaessaan muutosagenttina toimiva tutkija joutuu koettelemaan eri ihmisten näkökantojen perustelujen pitävyyttä. Olemme monasti kysyneet sekä johdon, väliportaan että työntekijöiden edustajilta, minkä nimen kukin epäkohtana pitämälleen asialle antaisi, mistä se tai tuo epäkohta kunkin käsityksen mukaan johtuu, mitä siitä seuraa ja mitä sille voitaisiin eri näkökantojen mukaan tehdä. Olemme siis pyrkineet asialliseen realismiin, koska se on nähty yhteisen kehittämistyön perustaksi.

Vuorovaikutuksellisen tutkimusprosessin aikana olemme kaikki – tutkijat, johtajat, esimiehet, suunnittelijat, luottamushenkilöt ja työntekijät – koetelleet toistemme realistisuutta, asiallisuutta sekä tasapuolisuutta. Vuorovaikutuksessa on heitetty haasteita eri suuntiin, joita tutkijat omassa tehtävässään ovat tulkinneet ja välittäneet yhteiseen käyttöön. Työntekijät ovat palautteissaan ilmaisseet ilahtuneisuutensa siitä, että heidän näkemyksiään ja mielipiteitään on arvostettu. Palautekyselyssä esitettiin kaikille kysymys, kuinka hyödyllisiä tutkimuksessa käytetyt vuorovaikutusmuodot ovat olleet oman työn ongelmien ja uusien ideoiden hahmottamisessa. Tästä eriteltiin omaksi kysymyksekseen keskustelut tutkijan kanssa työpaikalla. Työntekijät ilmaisivat vastauksissaan muun muassa seuraavaa:

“Sain kertoa omat mielipiteet ulkopuoliselle henkilölle.” (T4/pal4/94)

“Sai purkaa itseään. Joku kuunteli edes hetken verran.” (T2/pal2/94)

“Sai puhua suunsa ihan puhtaaksi. Uskalsi sanoa kaikki – tutkija ei tuntunut etäiseltä ihmiseltä.” (T2/pal3/94)

“Helpoin tapa ilmaista mielipiteitään.” (T3/pal4/94)

“Talon johto saa puolueetonta tietoa.” (T6/pal5/94)

“Ongelmista voi keskustella työpaikalla.” (T7/pal4/94)

Johdon edustajien vastauksissa on mainittu muun muassa, että keskustelut tutkijan kanssa ovat tuoneet mielenkiintoista vaihtelua arkeen; keskusteluissa aiheet ovat risteilleet eri puolille ilman, että mitään uutta on tullut esille; tutkijan on nähty johdantelevan asioita johonkin tiettyyn suuntaan. Keskiportaan tehtävissä työskentelevien vastaukset ovat samansuuntaisia. Luottamushenkilöt arvelivat puolestaan, että tutkijoiden työpaikoilla käymät keskustelut ovat vetäneet hiljaisiakin henkilöitä mukaan ja että keskusteluissa on vaihdettu ja kerätty yksilöllistä tietoa työpaikan yhteistoimintaan ja työolosuhteiden parantamiseen. Lisäksi luottamushenkilöiden mielestä on ollut tärkeää, että jokaista on kuunneltu.

Tästä ei ole vielä syntynyt vuoropuhelua, sillä tutkija on ollut suoran kontaktin välittäjä. Yritysten edustajien kanssa järjestetyissä tehdaskohtaisissa työkonferensseissa tutkijat ovat vetäytyneet syrjään tutkimusprosessin kenttäjaksojen aikaisesta kokopäiväisestä tulkin ja välittäjän tehtävästä. Sen sijaan tilaisuuksissa on saatettu eri henkilöstöryhmien edustajia suoraan vuorovaikutukseen keskenään. Kehittämistilaisuudet järjestettiin kuudessa<sup>17</sup> tapaustutkimusyhteyksessä yhteistyössä henkilökunnan kanssa. Tavoitteena oli, että mahdollisimman moni, jota asia tai päivän teema koskee, voi osallistua tilaisuuteen. Muutamit kehittämistilaisuuksiin osallistuneet pahoittelivat palautteessaan työntekijöiden pientä osallistujamäärää ja toivoivat, että vastaisuudessa osanottajien määrää voisi lisätä. Yrityskohtaiset kehittämiskeskustelut olivat kaikilla kuudella työpaikalla ensimmäiset laatuaan. Keskusteluihin otti osaa suurempi joukko henkilökuntaa kuin esimerkiksi yhteistoimintakäytäntöjen mukaisiin kokouksiin tai laatupalavereihin. Mukana oli joitakin paikallisia muutosagentteja, joille demokraattisen dialogin menetelmä oli yritysten yhteisistä työkonferensseista jo tuttu. Lisäksi Kulta-projektia edeltäneen tutkimushankkeen työkonferenssiin osallistuneille (vajaalle 10 henkilölle) työskentelymuoto oli ennalta tuttu. Menetelmän tunteminen ei kuitenkaan näyttänyt ratkaisevan vuoropuhelun onnistumista. Tärkeämmäksi seikaksi osoittautui kasvokkainen kohtaaminen.

Seuraavassa on kerrottu esimerkki tehdaskohtaisen työkonferenssin vuorovaikutustilanteesta. Samalla esimerkki kuvaa, kuinka tutkija muutosagent-

---

<sup>17</sup> Yhdessä yrityksessä ei kehittämistilaisuutta järjestetty, sillä yritysjohto sekä muu henkilökunta olivat sitä mieltä, että ajankohta ei ollut tulevaisuuteen suuntaaville pohdinoille sopiva yritystoiminnan jatkumisen epävarmuuden vuoksi. Yrityksen konkurssin jälkeen uuden omistajan ja supistetun henkilökunnan yhteistoimintasuhteet olivat erilaiset. Uusi omistaja halusi keskittää kehittämistoimet teknologisiin uudistuksiin ja hajautetun tuotannon koordinoimisen kehittämiseen. Tutkimusryhmän tarjoamalle kehittämistilaisuudelle ei katsottu siinä tilanteessa olevan aiheutta.

tina kohtaa yrityksen sisäiset realiteetit. Tutkimuksen havainnointi- ja haastattelujakson päätteeksi pidettyyn kehittämistilaisuuteen osallistui eräässä tutkimushankkeen yhteistyöyrityksessä noin puolet työpaikan henkilökunnasta. Tilaisuuden teemasta sovittiin johdon edustajien kanssa. Eräänlaisena kehittämiskysymyksenä oli "Millainen työpaikka x on vuonna 1997, kun ryhmätyöskentely on toimivaa ja joustavaa". Keskusteluissa sovellettiin demokraattisen dialogin menetelmää ryhmissä sekä yhteisissä istunnoissa.

Tehtaalla oli projektin aikana siirrytty ryhmätyöskentelyyn. Tuotannon uudelleen järjestelyjen suunnittelusta ja toteutuksesta vastasi konsulttiyritys; raamiratkaisuista oli neuvoteltu työpaikan johdon ja luottamushenkilöiden kanssa. Tutkija oli muutoksessa yhtenä muutosagenttina ja esitti kehittämistilaisuuden yhteiskeskustelun kuluessa läsnäolijoiden pohdittavaksi, voitaisiinko ryhmien yhdyshenkilöiden tehtäviä kierrättää ryhmän sisällä. Tämä näytti tutkijasta mahdolliselta ratkaisulta muutaman ryhmän sisäisiin, sosiaalista toimivuutta koskeviin ristiriitoihin. Hän oli puhunut asiasta useiden henkilöiden kanssa yksityisesti sekä tuonut asian esille muutamassa palautepalaverissa. Nyt kohdatessaan henkilökunnan kasvokkain tuotantopäällikkö tarttui tilaisuuteen ja kysyi kaikilta:

Tuotantopäällikkö: Minä haluaisin tietää, mitä mieltä te olette ryhmien yhdyshenkilöiden kierrätyksestä.

(Seuraa hetken hiljaisuus.)

Työntekijä A, luottamushenkilö: Minun mielestäni se on ihan turhanpäiväistä höpötystä.

Työntekijä B, luottamushenkilö: Kuin myös minun mielestäni.

Tuotantopäällikkö: (...) Jos yhdyshenkilö sattuu olemaan pois, niin päiväraportin täyttäisi sitten joku toinen. Minä haluan mielipiteen.

Työntekijä C, ryhmän yhdyshenkilö: Yhdyshenkilölle sanotaan, että 'mene sinä näyttämään tuota'. Vaikka ei olisi itsellä sitä työvaihetta edes käsissä, että osaisi sen selittää! Niin minun mielestäni se (yhdyshenkilön) nimitys – sen saisi siinä vaiheessa poistaa ja pistää tilalle 'lapun täyttäjä'.

Tuotantopäällikkö: No se voidaan tehdä sitten.

Päälouottamushenkilö (huvittuneena): Sihteerikkö.

Työntekijä B: No on sihteeri! Meillä on kiertävä. Ei tarvitsisi aina yhdyshenkilön sitä lappua täyttää. Minun mielestäni sen voi opetella ihan kuka vaan.

Johtaja: Tässä on tietysti just tämä, että määrääjain... Tietysti kierrätysidea on sitä. Se on helposti ryhmässä, että jos pitempään on samat, niin se asettuu siihen, että yksi tekee



sitä alkupään hommaa ja yksi tekee toista päätä. Jos määrääjoin tulisi vaihto... Sillä nostettaisiin ammattitaitoa. Todella vaihdettaisiin sitä kohtaa, mitä tekee. Yhtälailla kuin yhdyshenkilön tehtäviä. Siinähan oppisi nämä lapun täytötkin ja laskemiset, mutta myös kasvaisi ammattitaito. (...) Nämä on asiaa ymmärtämättömän kysymyksiä ja ehdotuksia. Te voitte tyrmätä ne ihan rauhassa.

Työntekijä C: Minä tyrmään ne sillä, että monesti ryhmä toimii sillä periaatteella, että se kuka tekee nopeimmin jonkin tietyn vaiheen, niin se tekee sen. Siinä vaiheessa urakat laskee, jos sinä menet niitä joka päivä vaihtamaan. Taikka joka toinen päivä. – Mutta voisi sen tietysti sillä lailla opetella, jos omilta töiltä kerkeäisi, niin silloin opittelisi.

Johtaja: Minun lähtökohtani on se, (...) että se ei tarkoita sitä, että vaihdetaan joka päivä tai joka toinen päivä, vaan se voisi todella vaihtua jollakin pidemmällä aikavälillä. Kolme kuukautta tai puoli vuotta.

Työntekijä C: Mutta se tippuu kuitenkin joissain vaiheessa.

Johtaja: Niin, mutta hetkeksi!

Työntekijä C: Nii-in!

Johtaja: Taikka hetkellisesti – todennäköisesti.

Työntekijä C: Mutta kuitenkin!

Johtaja: Aha.

(Naurahtelua. Hälyä.) (Puhetta työtehtävien opetteluun tarpeesta mallin vaihdosten yhteydessä. Työtehtävät jaetaan mallien mukaan. Joskus useampikin työntekijä ryhmässä saa tehtäväkseen uuden työvaiheen.)

Työntekijä D, ryhmän yhdyshenkilö: Jos tuo työn kierrätys ei vaikuta palkkaukseen, minä uskoisin, että kellään ei olisi mitään sitä vastaan. Mutta kyllähän se, että meille maksetaan valmistetuista kappaleista, niin kyllä ryhmän tarkoitus on se, että me saisimme mahdollisimman paljon kappaleita lävitse. Ja se joka sitä hommaa pääasiassa on tehnyt, tekee sen varmaan siistimmin. Ryhmän yhdyshenkilön tehtävien kierrätyksestä minä olen kyllä sitä mieltä, että se on yksi hailee, kuka sen lapun täyttää. Meillä ainakin täyttää useampi kuin minä. Ja sen pystyy kyllä täyttämään – se on pelkkä nimi, se yhdyshenkilö. Kuka sen nyt ottaa sitten niin tärkeästi, että se nyt... Sillä se yhdyshenkilö on varmaan siinä porukassa ihan samanlainen työntekijä kuin kuka tahansa muukin. Että mitä se nyt nostaa sitten se, jos minä yhden lapun täytän. (...)

Johtaja: Juu, nämä kaikki olivat minun kysymyksiäni, asiaa tietämättömän ja ymmärtämättömän kysymyksiä. Kun te perustelette ja tyrmäätte, niin ei ole tarkoitus ajaa tällaisia asioita läpi, vaan tehdä kysymyksiä, onko ne järkeviä ajatuksia.

Työntekijä D: Minä sanon mielipiteeni.

Johtaja: Niin no, sitähän nämä ovat kaikki. (Ryhmiin yhdyshenkilöinä toimivat työntekijät kertovat, millaisia käytäntöjä heidän ryhmissään on. Puhetta myös osastojen välisestä tiedonkulusta ja laadun tarkastuksesta.)

Tuotantopäällikkö: Nii-in. Kyllä ryhmässä on just se tärkeää, kuinka kukin saa sen työn menemään parhaiten läpi. Että tulee vaan samannäköisiä kuin on malli. Ei ole väliä työtavasta taikka... Kokemuksia hakee ja jokainen oppii. (T4/R6)

Kehittämistilaisuuksien keskustelut ovat jokaisella kuudella työpaikalla noudattaneet tehtaan omien yhteistoimintasuhteiden muotoa. Lisäksi toimintatavat ja työn sujumisen järjestäminen (paikallisteoria) näyttävät leimaavan kehittämiskeskusteluja siten, että eri työpaikoilla epäkohdiksi ja ongelmiksi koetaan eri asioita. Kuten ongelmat, myös ratkaisut ovat yrityskohtaisia.

Ensimmäisessä yhteisessä työkonferenssissa tämä näkyi muun muassa valmiudessa tarttua asioihin. Kehittämiskeskusteluissa ja -työssä kokemusta saaneiden yritysten edustajat kävivät nopeasti ideointiin käsiksi. Niiden yritysten edustajien keskusteluissa, joissa kehittämisen yhteistä perinnettä ei vielä ollut, käytettiin enemmän aikaa yhteisen ymmärryksen etsimiseen, tilannearvion tekemiseen sekä ongelmien nimeämiseen. Tämän perusteella vaikuttaa siltä, että ongelmien käsittely ja ratkaisuvaihtoehtojen ideointi on mahdollista vasta sen jälkeen, kun keskustelun osapuolille on kertaalleen muodostunut jonkinasteinen yhteinen tulkinta käsiteltävistä asioista ja niiden merkityksestä. Puheissa on käytävä läpi, keitä me olemme ja mitä voimme toisillemme antaa ja toisiltamme saada. Paikallisteoria on puhuttava julkisesti auki, noudatettujen käytäntöjen välille on keskusteluissa rakennettava mieli ja merkitykset.

Keskustelujen tiiviystä ja kirpeystä voi huomata, onko työpaikalla totuttu puhumaan. Jos taas henkilökunta joutuu pohtimaan ongelmia keskenään ensimmäistä kertaa, keskustelut ovat luonteeltaan erilaisia. Tutkijat ovat jo lähtökohtaisesti jättäneet kehittämishankkeiden ja -ehdotusten ratkaisemisen työpaikkojen henkilöstölle. Lisäksi olemme varanneet muutoksille aikaa: yhteistyö ja uudenlainen yhteistoiminnallinen työn kehittäminen on haasteellinen oppimisprosessi. Niinpä tutkijan tehtävä muutosagenttina on eri työpaikoilla vaihdellut suuresti. Ääripäitä ovat olleet kehittämishankkeet, joissa yhtäällä tutkija on osallistunut yrityksen kehittämistyöryhmän kokouksiin ja toisaalla tutkija on edistänyt ja avannut havainnointijakson aikana henkilöstön välistä vuorovaikutusta työn lomassa. Muutamalla työpaikalla tutkijan muutosagenttitehtävä on ollut lähinnä puuttua asioiden tavanomaiseen kulkuun ja kysellä, miten asiat ovat ja miksi ne ovat niin kuin ovat.

Tutkimushankkeella on ollut kaksijakoinen tavoite: yhteistyö on ollut sekä tutkimuksen kohteena että tutkimuksen tavoitteena. Yhteistyön kysymyksissä liikutaan sellaisilla sosiaalisen toiminnan ja arvojen kentillä, jotka on

merkitty syvään upotetuilla paaluilla. Lähes jokaisella osallisella on omat maastomerkkinsä ja etukäteen mieleen piirtynyt kartta toisten rajapyykeistä. Joissakin tilanteissa ja muutamissa vuorovaikutussuhteissa on tutkijoilla ollut tilaisuus esittää pohdittavaksi, mitä merkityksiä asioille annetaan. Tutkijan tehtävä merkitysten tulkina on ollut lisätä yhteisymmärrystä ja esittää uusia vaihtoehtoisia tulkintoja, jotta yhteinen keskustelu lähtisi liikkeelle ja pysyisi käynnissä.

Muutosagentteina projektin tutkijat ovat asettaneet omalle toiminnalleen erilaisia tavoitteita. Se mikä on yhdessä paikallisessa kontekstissa näyttänyt mahdolliselta, ei ole välttämättä soveltunut tavoitteeksi toisella työpaikalla. Niinpä se, mikä on ollut kullakin työpaikalla tavoitteena on riippunut sekä paikallisista tutkimusyhteistyösuhteista että yksittäisen tutkijan tavoitteista. Kaikkien seitsemän toimintatutkimuksellisen yhteistyöyrityksen osalta voi kuitenkin yleistäen todeta, että muutosprosessin aikana on ollut ensisijainen tavoite pitää yllä vuorovaikutusta. Toissijaiseksi tavoitteeksi on muodostunut esimerkiksi työpaikan kulttuuristen käytäntöjen ja tulkintojen muuttaminen. Tämä on nähty asianmukaiseksi realismiksi: tärkeintä on avata keskustelu ja saada aikaan kokemusten ja tiedon vaihtoa sosiaalisen kentän omilla ehdoilla.

Edellä kuvattu esimerkki vuorovaikutuksellisesta yhteistyöstä ongelmien ratkaisussa on työpaikalta, jossa toimintatutkimuksen oikeutus ja tutkijan toimet muutosagenttina perustuivat yhteisiin neuvotteluihin työpaikan henkilöstön edustajien kanssa. Keskustelulainauksesta on luettavissa myös paikallisten muutosagenttien pyrkimys vuorovaikutteiseen kehittämiseen. Johdon ja esimiesten toimintaa kehittämistyössä on kuvattu muun muassa termillä vuoropuhelujohtaminen (management by dialogue) (Gustavsen ym. 1991, 325–326). Kehittämisstrategiana ja muutoksen prosessuaalisen synnyttämisen sekä integroinnin ohjauskeinona vuoropuhelujohtaminen on keskeinen tekijä koko työorganisaation ja työyhteisön kattavassa ja tulevaisuuden perspektiiviä ylläpitävässä kehittämistyössä (mt.). Mikäli johto ensinnäkin on sitoutunut muutokseen ja kehittämiseen ja jos johto toiseksi käyttää keinoaan yhteistoiminnallista vuoropuhelua, voidaan tulevaisuuteen suuntautuvassa, nykyhetken valinnoille ja päätöksille perustuvissa sosiaalisissa innovaatioissa saavuttaa laaja sitoutuminen ja ratkaisujen hyväksyminen.

Kehittämistyön tulisi olla organisaatioon integroitunutta ja jatkuvaa. Jos organisaation sisältä puuttuu muutosagentti(ryhmä), kehittäminen jää vaillinaiseksi ja epäjatkuvaksi. Keskustelujen tulisi johtaa päätösten tekoon, päätösten puolestaan toteuttamiseen. Laaja-alaisen kehittämistyön onnistuminen riippuu paljon siitä, saadaanko yhteisesti sovituksi toimenpiteiden tärkeys- tai kiireellisyysjärjestys. Lisäksi monimuotoisille, samanaikaisille prosesseille tulisi nimetä vastuuhenkilöt. Tutkijat työpaikkojen ulkopuolisina muu-

tosagentteina ovat tässäkin hyväksyneet lähtökohdaksi sen, että vastuu ja päätös kehittämishankkeiden eteenpäin viemisessä on yritysten henkilökunnalla itsellään. Tutkijat ovat esittäneet ehdotuksia, joista paikalliset toimijat ovat valinneet itselleen sopivimman vaihtoehdon.

Näyttää siltä, että tieto eri vaihtoehdoista ja niiden toteuttamisen tavoista sekä mahdollisista seurauksista ei yksin riitä valintojen ja päätöksen teon pohjaksi. Tiedon lisääntymisen ja päätöksenteon välillä on ilmeinen epäsuhde. Rationaalinen ja perusteltavissa oleva asiatieto eri vaihtoehdoista – mitä työkonferenssityöskentely ja demokraattinen dialogi pyrkii lisäämään ja jakamaan – ei näytä suoraan helpottavan valintojen tekoa ja kehittämistyötä. Päätöksenteon vaikeus liittyy arvattavasti yrityskulttuurin mukaisiin yhteistoimintasuhteisiin. Lisäksi vuorovaikutteinen kehittäminen on vastavuoroista neuvottelua omaehtoisesti toimivien subjektien kesken. Jotta muutosagentti(ryhmä) saa toimilleen oikeutuksen ja saa muutkin sitoutumaan toimintaan mukaan, on ratkaistava, mistä intresseistä on kyse, kuinka muutos perustellaan sekä kuka tai ketkä ovat auktoriteetteja ja prosessin vastuullisia henkilöitä. Mikäli nykyisten käytäntöjen muuttamista pidetään tarpeellisena, muutoksesta on neuvoteltava, mutta se on myös organisoitava ja tehtävä.

Seuraava tutkijan muutosagenttina toimimisen esimerkki on työpaikalta, jossa tutkimuksen oikeutus oli epävakaa. Jälkikäteen toimintatutkimuksen oikeutusta voi tarkastella lojaliteetin ylläpitämisen avulla (vrt. Gustavsen ym. 1991, 312). Toimintatutkija kohtasi työpaikalla mutkattomasti toimivan sosiaalisen järjestelmän, jonka sujuvuutta tutkija muutosaloitteineen lähinnä häiritsi. Lisäksi tutkimusryhmän sosiaalitieteellinen teoreettinen viitekehys tayloristisesta ja/tai joustavasta työorganisaatiosta ja tuotannosta ei tarjonnut esiyymmärrystä tämän yrityksen toimintaan ja käytäntöihin. Yleisteoriasta tai sen sovelluksesta ei siis ollut muutoksen oikeutuksen taustaksi.

Toimintatutkimuksellisessa, osallistavassa kehittämistyössä tutkija voi ihannetapauksessa edetä ja osallistaa asianosaisia organisaation jäseniä vuorovaikutuksen ja työn organisoinnin sisällön kautta. Kehittämishankkeen eteneminen tässä esimerkkitapauksessa kohtasi vaikeuksia sekä vuorovaikutusprosessin että kehittämistyön sisällöllisen kohteen osalta. Mikäli muutosagenttina toimivalta tutkijalta puuttuu tutkimussuhteeseen nojaava oikeutus paikallisiin vuorovaikutusprosesseihin, eivät paikalliset toimijat pidä tutkimusta heitä omalla sosiaalisella kentällään velvoittavana. Sisällöllisissä kehittämiskohteissa ei muodostu tutkimuksen ja käytännön välistä kosketuspintaa eikä vuoropuhelua synny. Kysymyksen voi kärjistää seuraavasti: mikä on toimintatutkimuksen ja työorganisaation ja työyhteisön kehittämisen sija työpaikalla, jossa henkilökunta haluaa ensisijaisesti olla lojaali omalle työpaikalleen ja solidaarinen työtovereilleen? On kuitenkin huomattava, että

kokonaisselityksen antaminen lukuisista katkoksellisista tutkimusyhteistyöprosessin tekijöistä voi johtaa harhaan.

Aineistoesimerkki on tehtaalta, jonka palkkausmuotona on alalle epätyypillinen aikapalkkaus. Ensimmäisessä yhteisessä työkonferenssissa yrityksen edustajat päätyivät oman työpaikan kehittämissuunnitelmassa ratkomaan työympäristön ergonomisia epäkohtia. Keskustelu teemasta jatkui myös koko henkilökunnan kehittämistilaisuudessa, mutta lisäksi puhuttiin tuotannon ohjauksesta. Yhdessä kehittämistilaisuuden ryhmässä on puheena henkilökunnan edustajilta tullut aloite. Työntekijät esittivät toiveen saada kuulla yritysjohdolta tulevasta tilauskannasta.

Johtaja: No mitäs muuta? Onkos työpaikan ilmapiiri parantunut? Ilmeisesti nämä informaatiotilaisuudet ovat semmoisia. Ehdotettiin, että järjestettäisiin joka kahden kuukauden kuluttua. Tämä tarkoittaa tässä ilmeisesti meikäläisen taholta päin annettavaa informaatiota. Vai koetteko te sillä tavalla, että sitä tarvitaan? Lähinnä se on kai sitä, mikä liittyy tilauskantaan?

Luottamushenkilö: Olisiko sinulla sitten jotain tietoa siitä?

Johtaja: Ei monta kevätkuukautta ole jäljellä, syksy on sitten erikseen.

Työntekijä A: Entä tälle keväälle? Riittääkö työtä?

Luottamushenkilö: Niin. Se olisi kiva tietää.

Työntekijä A: Sillai että kuinka...

Johtaja: Markkinoinnin kauttahan sen tietyllä tavalla... No, näin tämä kevät tehdään tällä tavalla.

Työntekijä B: Ei mitään lomautuksia ole tiedossa?

Johtaja: No, minä olen ajatellut, että ei olisi.

(Kuulijat ilahtuvat.)

Johtaja (jatkaa): Ja tilauskantaa on kertynyt jo syksyllekin. Sitä on kertynyt semmoinen... mitä minä nyt sanoisin...

Työntekijä C: Sitten tässä on vähän semmoisia risaisia viikkoja aika monta. Nyt keväällä.

Johtaja: Niin, niin. Vaikka kyllä esimerkiksi viime viikolla minä sain tai tuli semmoinen x markan ja x kappaleen tilaus. Se on kuukauden työt.

Työntekijä D: Onneksi olkoon!

Johtaja: Että siinä mielessä syksy... Ja on sitä aloitettu jo osittain tehdäkin.

Työntekijä C: Koska se lähtee? Elokuussako?

Johtaja: Elokuun alusta lähtee toimitukset. Ja osa on tehtävä meillä jo valmiiksikin ennen kesälomaa.

Luottamushenkilö: Niin.

Johtaja: Ja on siellä muitakin näkymiä. Sitten syksy – siinä mielessä tietysti näyttää siltä, että se olisi hyvässä tilanteessa.

(Työntekijät ovat iloisia ja onnittelevat johtajaa onnistuneesta kaupasta.) (T5/R4)

Mikäli paikallisteoria on funktionaalisesti hyvin toimiva ja/tai kaipaa vain funktionaalisen toimivuutensa hienosäätöä ja työyhteisön sosiaalisen yhteenkuuluvuuden vahvistamista, ei ulkopuolisen muutosagentin aloitteille ole sijaa. Paikallisteorian käytäntö vastaa pääosin niitä odotuksia ja merkityksiä, joita sille on annettu. Yhteisön merkitysjärjestelmä on toimintaan riittävä ja riittävästi yhteinen. Yhteistyö- ja yhteistoimintasuhteet perustuvat luottamukselle ja lojaliteetille. Koska vallitsevia käytäntöjä ei ole tarpeen asettaa kysymyksenalaiseksi, muutokseen ryhtymisen päätöksellä ei ole mielekkyyttä.

Tarvitaan etäisyyttä ja erkaantumista vallitsevista toimintatavoista, jotta työolosuhteiden kehittämisessä voisi tapahtua laadullinen muutos. Huomio kehittämiskeskustelujen elämyksellisistä kokemuksista kääntyy vasta vähitellen oman toiminnan kriittiseen analyysiin. Uuden tiedon suodattamiseen ja toisten henkilöiden kokemusten ymmärtämiseen tarvitaan jonkin verran aikaa. Yhteisymmärrys ja yhteinen päätös kehittämiskohteista tai -suunnasta ei synny hetkessä, vaan siihen on käytettävä monta tuumaustuokiota – sekä yksin omien ajatusten kanssa että toisten kanssa ajatuksia ja kokemuksia koetellen ja peilaten. Seuraava taulukko (Taulukko 3) on yhteenveto tutkimusprosessista saaduista palautteista. Siihen on koottu yrityskohtaisiin kehittämistilaisuuksiin osallistuneiden arviot tilaisuuden hyödyllisyydestä. Yli kaksikolmasosaa osallistujista on pitänyt kehittämiskeskusteluja antoisina, vajaa kolmasosa on suhtautunut keskustelujen antiin varauksellisesti tai on epäillyt ideoiden toteutumista.

**Taulukko 3:** Yrityskohtaisten kehittämistilaisuuksien hyödyllisyys osanottajien antaman palautteen mukaan. Mitä kehittämispäivä Sinulle antoi? Nousiko esiin Sinun kannaltasi tarpeellisia ja hyödyllisiä ongelmia, ratkaisuja ja/tai kehittämisideoita? (N=104, ei vastausta perusteluihin:7)

Vastausten jakautuminen ja perustelut		
	Hyödyllinen (69 vastausta, 71%)	Varauksellinen vastaus (28 vastausta, 29 %)
Ylin johto (n=5)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monta asiaa ajateltavaksi</li> <li>• Antoi erittäin paljon, jopa ennalta odottamattomia</li> </ul>	
Esimiehet (n=12)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selkeytti kehittämisen suuntaviivoja</li> <li>• Tuli paljon sellaisia epäkohtia esille, mitä ei edes osannut odottaa</li> <li>• Herätti ajattelemaan asioita ja kehittämisideoita</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yllätyin suppeista näkökannoista, myöskin subjektiivisista ja tiettyyn henkilöön kohdistuvista mielipiteistä</li> </ul>
Toimihenkilöt (n=15)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avarsi näkemään eri työpisteiden näkemyksiä ja tunteja; ideat: palkka, yhteishenki</li> <li>• Lähinnä eri henkilöstöryhmien suhteiden parantaminen; aloitteet alhaalta ylöspäin ja päinvastoin</li> </ul>	
Työntekijät (n=54)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monta asiaa ja ongelmaa tuli esille, joita olen ajatellut</li> <li>• Selkeä mielikuva talon sisäisistä ongelmista</li> <li>• Erilaisten ihmisten kannanottoja esille asioista, joita voidaan sovittaa yritysten kehittämisessä eteenpäin</li> <li>• Rohkeutta keskustella, ratkaisut antoivat miettimistä</li> <li>• Oli hyvä saada omat ongelmat esille</li> <li>• Kuuli toistenkin vaikeudet</li> <li>• Ihmistuntemusta</li> <li>• Helpotusta, uskomista, että vaikeuksista päästään</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jäi vähän sekava tunne, onko tästä mitään hyötyä ja parantaako se työpaikan ongelmia</li> <li>• Joistakin ongelmista on ollut aikaisemminkin puhetta; tarvitsisi vain tarttua toimeen ja yrittää parantaa epäkohtia</li> <li>• Mahdollisuus vaikuttaa ongelmien ratkaisuun; kehittämisideoita nousi esille, mutta pelkäänpä pahoin niiden toteuttamismahdollisuutta</li> <li>• Periaatteessa asiat ovat olleet tiedossa</li> </ul>
Muut (n=18)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tietoa ennen tuntemattomista asioista</li> <li>• Useamman työntekijän pitäisi päästä osallistumaan tällaiseen</li> <li>• Helpottanut nimenomaan yhteydenottoa työntekijä- tai johtotasolta työterveyshuoltoon</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ei mitään uutta. Ollaan oltu vuosia ajan tasalla, mitä kukin tekee</li> </ul>

## Kehittämistyön mikrokosmos

Kun Kulta-projektissa valmisteltiin ensimmäistä työkonferenssia, oli projektin tiedossa työpaikoille tehtyjen tutustumiskäyntien perusteella kunkin yrityksen odotukset yhteistyötä kohtaan sekä ensivaikutelmat eri yritysten kehittämistyön kohteista. Maaliskuussa 1994 pidettyyn avaustapaamiseen osallistui neljästä seitsemään henkilöä kultakin työpaikalta. Kaikkiaan 36 yritysten edustajaa pohti tekstiili- ja vaatetusteollisuuden tulevaisuuden näkymiä, ongelmia ja kehittämisen vaihtoehtoja.

Olimme valmistelleet kaksipäiväistä tilaisuutta resurssihenkilöiden (projektin tutkijat ja kolme muuta työelämän tutkijaa) palaverissa ja pohtineet työkonferenssissa käytettävän demokraattisen dialogin menetelmän tavoitteita. Yhdeksi keskeisimmäksi haasteeksi nousi kieleen perustuvien kulttuuristen käytäntöjen näkyväksi asettaminen. Eli oletimme, että jos vallitsevat käytännöt tunnistetaan, voimme rakentaa uudenlaisia keskustelu- ja vuorovaikutustilanteita menetelmän avulla. Tätä kysymystä oli painotettu muun muassa ohjaamalla resurssihenkilöitä tukemaan sellaista keskustelua, jossa organisaatioiden hierarkkisiin asemiin kiinnittyvät puhumisen käytännöt voitaisiin jättää tilaisuuden ajaksi syrjään.

Tällä tähdättiin demokraattisen dialogin mukaisten periaatteiden toteutumiseen. Työpaikkojen yleisten kulttuuristen käytäntöjen kannalta haasteellina pidettiin seuraavia periaatteita:

1. jokainen pystyy työkokemuksensa nojalla ja sen antamalla oikeudella ottamaan kantaa,
2. jokaisen kannanotto otetaan huomioon,
3. jokaisen velvollisuus on esittää omat näkökulmansa ja auttaa muita esittämään omansa.

Työkonferenssissa tulevaisuuden visiot, tämänhetkiset ongelmat ja niiden ratkaisuvaihtoehdot sekä yrityskohtaiset kehittämissuunnitelmat nousevat työkonferenssin osanottajien tuottamasta tiedosta ja kokemuksesta. Pohdimme etukäteen muun muassa osallistujien odotuksia tilaisuutta kohtaan. Totesimme, että yritysten edustajilla saattaa olla yhteisiin keskusteluihin osallistumisen viitekehyksenä omasta työorganisaatiostaan ja yrityksestään johtuvia odotuksia tilaisuudelle ja siinä esille tuleville asioille. Lisäksi hierarkkinen asema omassa organisaatiossa todennäköisesti leimaa näkemyksiä ja mielipiteiden painotuksia. Päätösvalta-asemaan, ammatilliseen kokemukseen ja yhteistoimintasuhteisiin liittyvät intressit muodostavat kokonaisuuden, jolla kehittämiskeskusteluihin osallistuvat työyhteisöjen jäsenet hahmottavat kullemaansa ja muotoilevat puhuttavaansa. Tulkitsimme tämänkaltaiset intressit



seikoiksi, joita demokraattisella dialogilla pyritäisiin tasoittamaan ja asettamaan yhteisesti käsiteltäväksi.

Eräänlaisiksi intressityypeiksi kuviteltiin seuraavat institutionalisoituneet käytännöt ja kielelliset kulttuurin ilmiöt:

- yrityksen toimitusjohto ja tuotannonjohto tai muu ylin johto: intressinä tuotannon läpimenoaikojen lyheneminen ja tuottavuuden kasvu, työvoiman käytön joustavuus;
- asiantuntijuus (työntutkimusmenetelmät): vanhan ja uuden mittaamisen ja tehokkuuden arvioinnin rinnakkaiselo ja ristiriitaisuus;
- välitön esimiestaso ja työnopastus: muuttunut asema ja muuttuneet työtehtävät, uusi johtamiskulttuuri;
- työntekijät: monipuolistunut ja autonomisempi työ, uudet vaatimukset mm. työn sisältöä ja koulutusta kohtaan, mutta vanhaa yhä uuden rinnalla;
- luottamushenkilöt: perinteisen edunvalvonnan muutos: työnantajan pyrkimys hoitaa työsuhdeasiat suoraan yksilöiden ja/tai ryhmien kanssa. (pros/tk1/Iib94)

Nimesimme työkonferenssin haasteeksi yhtymäkohtien löytämisen näiden positioiden välillä. Resurssihenkilöiden tehtävänä työkonferenssissa on turvata demokraattisen dialogin periaatteiden toteutumista ja tukea keskustelun jatkumista. Työkulttuuriin sisältyvien merkitysten esiinnostamiseksi otimme lisätehtäväksi hierarkia-asemien välisten sekä työyhteisöjen sisäisten kulttuuri- ja kielierojen tulkitsemisen ja välittämisen keskusteluosapuolien kesken. Yksittäiset toimijat sekä toimija/ammattiryhmät on ryhmäkeskusteluissa asetettu rinnakkain sekä vastakkain erityyppisten, kuvitteellisten samanmielisten ihmisten ja kuvitteellisten vastaväittäjiensä kanssa keskustelemaan. Resurssihenkilöt ovat työkonferenssissa keskustelujen tulkkeja, joskus provosoijia, sekä esitettyjen kantojen kokoajia, analyytikkoja, sihteerejä. Tulkki tukee ryhmää 'vastustajien' kanssa käytyjen keskustelujen aikana; analyytikko esittää ryhmälle tai sen jäsenelle kritiikkiä sen toiminnasta.

Pyrimme konkretisoimaan demokraattisen dialogin menetelmää muun muassa seuraavilla tavoilla. Resurssihenkilön tehtävä tasavertaisen keskustelun turvaamisessa on erilaisten dominanssiasetelmien purkaminen. Koska kaikilla osallistujilla on työkokemukseensa perustuvaa tietoa työolosuhteiden kehittämisen tarpeista ja mahdollisuuksista, pyrittiin kaikkien osanottajien auktoriteetin sekä ammatillisen aseman arvioinnin mahdollistamaan kokemusten ja mielipiteiden vaihtoon. Lisäksi pyrittiin kriittisesti arvioimaan käsityksiä, joista on tullut niin sanotusti vanhoja totuuksia. Tavoitteena oli, että totuuk-

sien sijasta puhuisivat ihmiset itse. Jotta eri ideoita ja vaihtoehtoja voisi punnita vapaasti, pyrimme palauttamaan keskustelua toimijatasolle. Tällä tarkoitettiin läsnäolevien keskustelijoiden osallistumista siten, että vuorovaikutuksessa ja kommunikoinnissa eivät nousisi hallitseviksi yleiseen käytäntöön vetoavat puheenparret (‘näinhän asia on’ tai ‘tähänhän kehitys kulkee’). Sekä johdon että työntekijöiden keskustelua pyrittiin ohjaamaan minä-muotoiseen puheeseen esittämällä suoria kysymyksiä: mitä mieltä sinä tästä asiasta olet. Tällä ohjeistuksella tavoiteltiin sellaisen kehittämistyön aloittamista, jossa eri osapuolet ovat läsnä ja ottavat osaa keskusteluihin tietoisina subjekteina.

Työpaikoilla käytävään normaalikeskusteluun haluttiin siis ottaa etäisyyttä asettamalla vallitsevat kulttuuriset käytännöt avoimesti tarkasteltaviksi. Perinteisen työpaikkakulttuurin patriarkaalisuutta haluttiin avata, jotta päätösten teolle ja yhteistoimintasuhteille voitaisiin luoda luottamuksellinen pohja. Tässä on keskeistä, että kehittämistyötä tehdään työpaikoilla, joiden työntekijät ovat naisia, samoin väliportaan henkilöstöstä suurin osa on naisia, mutta ylimmässä johdossa olevat ovat yleensä miehiä. Patriarkaalinen päätöksenteon ja vallankäytön perinne toivottiin tulevan kaikkien osallisten nähtäväksi, jotta uudenlaiseen vuoropuheluun avautuisi mahdollisuus.

Halusimme tarjota mahdollisuuden katsoa asioita prisman läpi entisestä poikkeavasta kulmasta. Tavanomaiset sosiaaliseen sukupuoleen sidotut ja leimautuneet tavat käsitellä työpaikkakulttuurin käytäntöjä haluttiin avoimuuden ja refleksiivisyyden kautta palauttaa toimivien subjektien väliseksi, sidoksista tietoiseksi kanssakäymiseksi. Karkeistaen demokraattisen dialogin käymisessä ei ole kyse muusta kuin hyvistä käytöstavoista: jokainen puhuu vuorollaan, toiset kuuntelevat ja vuorollaan jatkavat keskustelua.

Seuraavassa on esitetty resurssihenkilöiden näkökulmasta esimerkkejä siitä, kuinka demokraattinen dialogi on toteutunut tutkimushankkeen ensimmäisessä työkonferenssissa. Tutkimusryhmän jäsenten lisäksi työkonferenssin resurssihenkilöinä oli kolme muuta työelämän tutkijaa<sup>18</sup>, jotka olivat osallistuneet valmisteleviin palavereihin. Palautteet ja huomiot ryhmissä käydyistä keskusteluista ovat heidän kirjaamiaan.

Työkonferenssin ensimmäisessä vaiheessa kuviteltiin tulevaisuuden hyvää työpaikkaa työtehtävien mukaisissa, homogeenisissa ryhmissä. Resurssihenkilö on tukenut ja vahvistanut luottamushenkilöitä (naisia) ohjatessaan ryhmän keskusteluyhteenvedon laatimista:

“Loppuyhteenvedoa tehtiin yhdessä ja hartaasti. Sihteeri kirjasi enkä puuttunut siihen juuri ollenkaan. Ehdotin jossain vaiheessa sanaa ‘epäluulo’ kuvaamaan luottamushenkilön tunnetta työnantajaa kohtaan, koska sana ‘pelko’ olisi ollut poliittisesti huono. Sannasta tuli pitkä keskustelu, enkä halunnut siihen enempää puuttua. ‘Epäluulo’ kuitenkin

---

<sup>18</sup> Tutkimusryhmän lisäksi ensimmäisen työkonferenssin resurssihenkilöinä olivat Arja Kuula, Laura Tohka sekä Tapio Rissanen.

kirjautui yhteenvetoon. Samoin ehdotin, että sihteeri piirtäisi kalvoon kuvan kohteliaasta, iloisesta, ei-kateellisesta työntekijästä ja niin hän tekikin.” (pros/tk1/kom3)

Seuraavat kaksi esimerkkiä kertovat siitä, kuinka sukupuoli on resurssihenkilöiden havaintojen mukaan saattanut sävyttää vuorovaikutusta. Ryhmien tehtävänä on ollut keskustella työn nykyisistä ongelmista (toinen vaihe työkonferenssin ryhmätyöskentelyä) ja etsiä ratkaisuideoita työn ja/tai työolosuhteiden parantamiseen (kolmas vaihe). Ryhmät olivat sekaryhmiä eli keskusteluissa oli mukana edustajia erilaisista tehtävistä ja asemista.

“Yritin yhdessä vaiheessa ‘palauttaa’ keskustelua enemmän asioihin, mutta en saanut vastakaikua. Mieleeni hiipi epäily, että onko tämä nyt sitä naisten puhetta, mitä miehet ei ymmärrä – vai olenko liian kauan istunut kammiossani. Ainakin puhe selätti minut täysin. Tuotantopäällikkö, mies, sihteerinä puuttui myös aika ajoin keskusteluun halutessaan selventää, mitä hän kirjaa esitykseen. Puhuttiinko meidät miehet ulos keskustelusta?” (pros/tk1/kom9)

“Tämä ryhmä jälleen (näin kävi myös toisessa resurssihenkilön avustamassa ryhmässä/LP) piti itsestäänselvyytenä sitä, että puheenjohtajaksi valitaan ryhmän ainoa mies eli x-yrityksen tuotantopäällikkö. Hän saattoi olla lukenut demokraattisen dialogin periaatteet, mutta... Valitettavasti tuotantopäällikkö ohjasi hyvin keskitetysti koko keskustelua ottaen puheenjohtajana oikeuden kommentoida jokaikisen puheenvuoroa. Hän kuunteli kyllä muiden mielipiteitä, mutta jostain syystä muut osallistujat (eli naiset!) eivät uskaltaneet/halunneet olla mistään eri mieltä hänen kanssaan.” (pros/tk1/kom21)

Seuraavat kommentit kuvatkoot sitä, kuinka keskustelu toisaalta samoissa tehtävissä työskentelevien ryhmässä, toisaalta eri asemissa eri tehtäviä hoitavien henkilöiden ryhmässä eteni ilman resurssihenkilön tukea tai tulkkauksia. Ensimmäisessä esimerkissä työntekijöiden oli tarkoitus visioida tulevaa, toisessa yhden yrityksen edustajat laativat kehittämissuunnitelmaa.

“Tämä oli siis työntekijäryhmä ja keskustelun aloitus siinä sujui hyvin ja jatkui vilkkaana koko ajan. Työntekijöillä tuntui olevan hirvittävän suuri tarve saada tietää toistensa töistä, työpaikoista, palkkausjärjestelmistä ym. Näin ollen keskustelu itse vision tekemiseksi ei pysynyt ‘aisoissa’, mutta en halunnut sitä rajoittaakaan. (...) Tämä ryhmä ei halunnut puheenjohtajaa ja pidin sitä itsekin hyvänä ratkaisuna, koska osallistujia oli vain neljä. Nyt kävi niin, että keskustelu kulki niin kiivaasti ja välillä päällekkäin puhuen (...) Ilmeisesti puhumisen tarve oli suuri ja ajattelin, että vaikka ei hienoa (yhteenveto)kalvoa tulisikaan, niin jonkin tehtävän tämä ryhmätyö täyttää. (...) Yritin aluksi pitää jonkinlaista tukkikirjanpitoa puheenvuorojen järjestyksestä, mutta se kävi mahdottomaksi, sillä nämä naiset kommentoivat koko ajan toisiaan eri puheenvuorojen päälle.” (pros/tk1/kom2)

“Tässä ryhmässä ei resurssihenkilöä tarvittu muuta kuin keskustelun kirjaamiseen, jossa kyllä riittikin työtä. Ryhmä järjestäytyi kokeneesti, määritteli tehtävänsä ja alkoi puida kehitystyötä, jota ilmeisesti on jo suunniteltu yrityksessä. Tuotantopäällikkö ilmoitti heti alussa, että hän ei puheenjohtajaksi rupea, koska on sitä muutenkin jatkuvasti. Keskustelu oli vauhdikasta, siihen osallistuivat kaikki yhteisellä kielellä. Ryhmässä oli mielestäni jopa salaseuramaisia piirteitä, kun he pohtivat, kuinka suunnitelmia voisi perustella työntekijöille ja muulle johdolle. Ryhmä tuntui sitoutuneen hyvin kehitystyöhön. Varsinainen asioiden puinti loppui noin 40–50 minuutin kuluttua, kun kaikki oli tullut puhutuksi.” (pros/tk1/kom25)

Olimme siis ottaneet hyvin käytännönläheisen tulkinnan hallitsemisesta vapaan kommunikatiivisen teorian (Habermas 1984, 1987) ja siitä johdettujen demokraattisen dialogin periaatteiden (Gustavsen 1990, 1991) operationalisamisessa. Halusimme avata itsellemme menetelmän käytön rajoja sekä turvata sen mukaisten vuorovaikutuskanavien syntyä. Keskeisin tavoite tässä oli yhteisymmärryksen synnyttäminen: kuinka ihmiset, jotka tulevat eri työpaikoilta ja erilaisista tehtävistä, voisivat mahdollisimman “taloudellisesti” tavoittaa kehittämistyössä tarvittavan yhteisen tulkinnan puheina olevista asioista sekä tehdä yhdessä päätöksiä näistä asioista.

Voi olettaa, että demokraattisen dialogin menetelmästä juurtui joitakin aineksia paikalliseen kehittämistyöhön ja yhteistoimintaan. Kerran koetun voi odottaa joskus toistuvan. Kehittämistilaisuudet saivat osallistujilta hyvin myönteistä palautetta, mikä kertoo niiden onnistuneisuudesta. Myönteisistä palautteista voi lukea, että vastaavanlaiset tilaisuudet ovat harvinaisia ja että työskentelytapa loi miellyttävän ilmapiirin tilaisuuteen. Esitetyistä kehittämiskeskustelujen esimerkeistä voi myös päätellä, kuinka suuresta vuorovaikutuskäytäntöjen kulttuurisesta muutoksesta alhaalta ylöspäin tapahtuvassa kehittämistyössä on kyse.

## **Työkonferenssit oppimisen areenoina**

Oppiminen merkitsee aina muutosta<sup>19</sup>. Oppiminen yksilötasolla merkitsee muutosta yksilön sisäisissä mielikuvissa ja ilmenee käyttäytymistasolla, kun oppiminen on sisäistetty osaksi yksilön toimintaa ohjaavaa mielikuvaa organisaatiosta. Organisaation yksittäisen jäsenen oppiminen on välttämätön, mutta ei riittävä ehto organisaation oppimiselle. Organisaation oppimisesta voidaan puhua vasta, kun organisaation kaikkien jäsenten jakamat yhteiset mielikuvat organisaatiosta muuttuvat. Nämä niin sanotut organisaation kartat sisältävät yhteiset käsitykset organisaation toiminnasta ja sen periaatteista ja

---

<sup>19</sup> Se, miten oppiminen tässä raportissa ymmärretään, on esitelty luvussa 8.

ne ennakoivat, suuntaavat ja ohjaavat organisaation jäsenten toimintaa. (Argyris ja Schön 1978, 16–17).

Organisaation muutos kohti oppivaa organisaatiota merkitsee ennen kaikkea muutosta kohti hyvin toimivia kommunikaatiokäytäntöjä, joihin Gustavsen (esim. 1991) viittaa käsitteellä demokraattinen dialogi, Argyris ja Schön (1978) käyttävät käsitettä hyvä dialektiikka (good dialectic) ja Senge (1990) puhuu dialogin ja keskustelun tarkoituksenmukaisesta yhdistämisestä. Hyvä dialektiikka on Argyriksen ja Schönin mukaan sekä yksilötasoisien että erityisesti organisaatioiden oppimisen keskeinen edellytys. ‘Hyvä dialektiikka’ kuvaa avointa ja jatkuvaa prosessia, jossa ongelmien havaitseminen, ratkaisujen pohtiminen ja ratkaisujen käytännön toteutus siten, että vastaavaa ongelmaa ei enää esiinny, elävät vaiheittaisina, mutta toisiinsa lomittuneina yritysten käytännöissä. Huomion arvoista on se, että ‘hyvä dialektiikka’ ei kuvaa virheistä tai erehdyksistä vapaata pysyvää tilaa, vaan jatkuvaa prosessia. Tässä prosessissa organisaation oppimisen kautta muodostuu uusia olosuhteita ja tilanteita uusine ongelmineen, jotka muodostavat organisaatiolle uuden oppimishaasteen, uuden vaiheen päättymättömässä prosessissa. ‘Hyvä dialektiikka’ tarkoittaa toimintaa, jossa erilaisia ja eritasoisia ongelmia jatkuvasti tulkitaan ja korjataan. Se tarkoittaa esimerkiksi organisaatiossa vallitsevien epäjohtonmukaisuuksien ja ristiriitaisuuksien kohtaamista, paneutumista niiden tutkiskeluun, ratkaisuvaihtoehtojen etsintään ja korjaavaan toimintaan. (Argyris ja Schön 1978, 42, 60, 144–146)

Kun organisaatioita tarkastellaan ‘hyvän dialektiikan’ perspektiivistä, tavoitteena on tunnistaa sellaisia alueita organisaation kokemuksista ja käytännöistä, joissa tavoitteet ja niihin kytkeytyvät normit ovat pysyviä. Organisaation rationaalisuus puolestaan ymmärretään toimintatavaksi, jota luonnehtii jatkuva tehokkaiden keinojen etsiminen. Tässä lähestymistavassa keskitetään huomio organisaation normien ja tavoitteiden epäjohtonmukaisuuteen ja havainnoidaan mahdollisia ristiriitoja organisaation aktuaalisten toimintatapojen ja puheessa tai muulla tavoin sanallisesti ilmaistujen periaatteiden välillä. Koska organisaatiossa vallitsevat normit säätelevät niitä kriteerejä, joilla tehokkuutta arvioidaan, tämä näkökulma ottaa huomioon myös tehokkaiden keinojen etsimisen. (mt. 146–147). Lähestymistapa poikkeaa näissä suhteissa esimerkiksi sellaisista organisaatioiden toimintaa käsittelevistä lähestymistavoista, joissa painopiste on organisaatioiden tavoitteiden saavuttamisessa ja joissa tavoitteiden saavuttamisesta toimii yhtenä ‘hyvyyden’ keskeisenä kriteerinä.

Keskustelukäytännöt ovat olennaisessa asemassa myös Sengen (1990) teoriassa oppivasta organisaatiosta. Oppivan organisaation kehittämisessä eräs olennainen kysymys on organisaatiossa toteutuva kommunikaatio. Senge (mt., 205–232) pitää tärkeänä keskustelun ja dialogin käsitteellistä erottamis-

ta. Keskustelu on lähellä sitä käytäntöä, jota usein arjen käytännöissä noudatetaan: jokainen on valmis esittämään oman mielipiteensä, mutta toisten käsityksiä ei välttämättä edes kuunnella saati oteta niitä huomioon ja muokata omaa käsitystä jatkuvasti uusien näkökulmien ja tietojen perusteella. Keskustelun tavoitteeksi organisaatiossa Senge nimeää päätösten tekemisen. Dialogin tavoite puolestaan on innovatiivinen, uusien ajatusten ja ideoiden kehittäminen. Dialogissa omat ja toisten mielipiteet asetetaan yhteisen tarkastelun kohteeksi ja useiden näkökulmien ja mielipiteiden joukosta edetään parhaassa tapauksessa kaikille keskustelijoille jotain uutta sisältä-viin, yhteisesti jaettuihin näkemyksiin. Dialogi on keskustelutapa, joka vaatii harjoittelemista. Organisaatiossa, joka voidaan nimetä oppivaksi organisaatioksi, on keskustelu ja dialogi yhdistetty tarkoituksenmukaisella tavalla.

Tässä tutkimuksessa on sovellettu demokraattista dialogia, jonka tavoitteet ja periaatteet ovat samankaltaisia kuin hyvän dialektiikan (Argyris ja Schön) ja dialogin (Senge). Suunta kohti demokraattisen dialogin omaksumista yrityksissä on samalla suunta kohti oppivaa organisaatiota. Se on siten suunta kohti sekä Kulta-projektin kehittämistavoitteita että niiden toteuttamista käytännössä. Tässä tarkastellaan sitä, miten työkonferenssimenetelmä toteuttaa niitä tarpeita, joita oppivaa organisaatiota kohti pyrkivillä yrityksillä on. Tässä keskitytään arvioimaan sitä, soveltuuko työkonferenssimenetelmä kommunikatiivisen oppimisen areenaksi. Tarkoitus on vastata kysymykseen voidaanko osoittaa, että menetelmän avulla yksilöt ja organisaatiot ovat edenneet jonkinlaisen askeleen kohti niitä kommunikaatiokäytäntöjä, joita tarvitaan jatkuvan oppimisen tiellä. Yksilötasoista oppimista tarkastellaan henkilöstöryhmittäin projektin arviointilomakkeessa esitettyjen vastausten pohjalta. Organisaatitasoista oppimista arvioidaan ryhmäkeskustelujen kautta.

Kehittämistuloksia arvioidaan tässä siis oppimisen näkökulmasta. Kehittämistulosten pysyvyyttä ei tässä ole mahdollista arvioida. Toisaalta pysyvyys ei sellaisenaan edes sovellu kehittämisen arviointikriteeriksi, koska tavoitteena on prosessi, jossa pysyvää on muutos, joka tässä tapauksessa tarkoittaa samaa kuin oppiminen. Oppiminen puolestaan merkitsee tämän päivän kehittämistulosten jatkuvaa kriittistä arviointia ja tulosten tai ratkaisujen edelleen kehittämistä huomisen uudessa tilanteessa.

## **Oppiminen yksilötasolla**

Seuraavat tiedot ovat peräisin lomakkeesta, jossa kysyttiin vastaajien arvioita projektin monista interventioista. Lomakkeen palautti 29 vastaajaa, joista pääosa oli osallistunut kaikkiin kehittämistilanteisiin. Joukossa oli kuitenkin muutama vastaaja, jotka olivat osallistuneet ainoastaan yrityskohtaiseen kehittämispäivään. Taulukosta 4 nähdään, että kaikki vastaajat pitivät omaa ke-

hittämispäiväänsä vähintään jokseenkin hyödyllisenä oman työnsä kannalta ja lähes kaikki arvioivat myös yhteisen työkonferenssin vähintään jokseenkin hyödylliseksi. Vain kolme vastaajaa 29:sta arvioi yhteisen työkonferenssin oman työnsä kannalta lähes hyödyttömäksi.

**Taulukko 4.** Arviot kehittämistilaisuuksista

	Hyödyllisyys oman työn kannalta					
	Yhteinen työkonferenssi			Oma kehittämispäivä		
	A	B	C	A	B	C
Tehtaan johto	2	2	–	–	4	–
Esimiehet	2	5	2	1	8	–
Pääluottamushenkilöt	3	2	–	4	1	–
Työntekijät	4	6	1	5	6	–
Yhteensä	11	15	3	10	19	–
<i>A=erittäin hyödyllinen, B = jokseenkin hyödyllinen, C = hyvin vähän hyödyllinen</i>						

Oppimisen näkökulmasta kiinnostavaa on, millä perusteella vastaajat ovat arvioonsa päätyneet eli mitä he kokivat kehittämistilaisuuksista saaneensa. Seuraavassa vastaajien perustelut on luokiteltu, ja ne esitellään organisatioiden hierarkiatasoja noudattavan ryhmittelyn perusteella<sup>20</sup>. Ensin esitellään yritysjohdon, sen jälkeen esimiesten ja lopuksi työntekijöiden ja pääluottamushenkilöiden esittämät perustelut arvioilleen.

Yritysjohdon perustelut yleisten työkonferenssien hyödyllisyydestä oman työn ongelmien ja uusien ideoiden hahmottamisen kannalta:

*Oppiminen:*

- Tietoa eri yritysten toimintatavoista
- Herättää kysymyksiä eri vaihtoehtoista

*Muut:*

- Mielenkiintoista vaihtelua arkeen
- Osa samojen asioiden käsittelyä

Arviointilomakkeen täytti neljä yritysjohtajaa. Jokainen heistä piti molempia työkonferensseja vähintään jokseenkin hyödyllisenä oman työnsä kannalta. Tilaisuudet oppimistilanteiksi mieltäneet henkilöt arvioivat menetelmän erittäin hyödylliseksi.

Lievästi kriittinen sävy on maininnassa, että eri tilaisuuksissa käsiteltiin osittain samoja asioita. Ongelma-alueet Kulta-projektin seitsemässä yhteistyöyrityksessä keskittyivätkin muutamiin teemoihin ja niistä keskusteltiin

<sup>20</sup> Ammattiryhmää ja hierarkiatasoa pidetään kriteerinä myös työkonferenssien ryhmäjaioissa.

toistuvasti. Kuitenkin teemojen käsittely muuttui tilaisuudesta toiseen ja uusia näkökulmia samoihin asioihin tuli esiin. Mikäli oma näkemys ei toistuvissa keskusteluissa perustaltaan muutu, oppimista ei todennäköisesti ole tapahtunut ja keskustelujen sisältöjen muuttumisen havaitseminen on vaikeaa. Tämä kertoo myös siitä, että dialogi, jonka tunnuspiirteitä on omien näkemysten esittäminen keskusteltavaksi ja toisten näkemysten kuunteleminen ja ottaminen huomioon omassa ajattelussa, on vaativa tehtävä, jonka oppiminen on pitkä prosessi.

Yleisten työkonferenssien hyödyllisyys oman työn ongelmien ja uusien ideoiden hahmottamisen kannalta; esimiesten perustelut:

*Oppiminen:*

- Saa kokemuksia ja virikkeitä muista yrityksistä
- Toisten ongelmien ja ratkaisujen kuuleminen

*Tuki:*

- Samat 'ongelmat' kaikilla
- Mukava kuulla eri yritysten asioista ja todeta, että ongelmat ovat aivan samoja

*Muut:*

- Muiden yritysten 'ongelmat' meillä jo hoidettu

Esimiehille yrityskohtaiset kehittämispäivät olivat heidän työnsä kannalta jonkin verran hyödyllisempiä kuin yleiset työkonferenssit. Kaikki pitivät yrityskohtaisia työkonferensseja vähintään jokseenkin hyödyllisinä. Sen sijaan osa arvioi yleiset työkonferenssit oman työnsä kannalta hyvin vähän hyödyllisiksi.

Arviointilomakkeen palauttaneista yhdeksästä esimiehestä viisi esitti näkemyksilleen perustelut. Hyötynä pidettiin ensinnäkin sitä, että tilaisuuksista oli saatu erilaisia ratkaisuvaihtoehtoja tai virikkeitä; nämä arviot on luokiteltu oppimiseen liittyviksi. Toiseksi hyötynä pidettiin sitä, että osanottajat olivat saaneet kuulla kaikkien alan yritysten kamppailevan samankaltaisten ongelmien parissa. Alan yrityksissä tapahtuneet muutokset ovat koskeneet myös esimiesten työtehtäviä ja asemaa. Esimerkiksi henkilöstöressurssien supistaminen on merkinnyt useissa alan yrityksissä esimiestason henkilöstömäärän supistamista työntekijöiden määrän vähentämisen ohella. Työkonferenssi tarjosi keskustelutilaisuuden samassa asemassa oleville henkilöille. Esimiehet ovat usein asemassaan yksinäisiä ja keskustelu vastaavassa asemassa olevien kanssa teki mahdolliseksi havaita, että muiden yritysten esimiehet ovat samankaltaisessa asemassa ja että ongelmat ovat samantyyppisiä. Tämä kokemusten jakaminen koettiin tärkeäksi esimiesten keskuudessa.



Yleisten työkonferenssien hyödyllisyys oman työn ongelmien ja uusien ideoiden hahmottamisen kannalta; työntekijöiden ja luottamushenkilöiden perustelut:

Työntekijät (11 vastaajaa)

Pääluottamushenkilöt (5 vastaajaa)

***Oppiminen:***

- Eri yritysten henkilöiden kanssa käydyt keskustelut saavat miettimään ongelmia ja ratkaisuja toisenlaisestakin näkökulmasta
- Paljon hyviä ideoita, kun vaan tulisi toteutettua
- Tullut monenlaisia näkökantoja esiin tehtaista
- Ideoita eri yrityksien käyttämisestä 'tavoista', keskustelut
- Tuo uusia ajatuksia ja ajatusmalleja
- Oppii ymmärtämään, että kaikki ovat vain 'ihmisiä'
- Vertailu terveellistä, ongelmien tiedostaminen ja ratkaisut mielenkiintoisia ja 'opettavia'
- Joitakin uusia ideoita jää 'takintakuun'
- Yhteinen pohdiskelu
- Kuulee eri yritysten toimintatapoja

***Vuorovaikutus:***

- Lisää demokratiaa, vuorovaikutusta
- Kontakti toisiin yrityksiin

***Tuki ja jakaminen:***

- Emme ole ongelmien kanssa yksin
- Huomaa, ettei ole ainoa, jolla on ongelmia ja ratkaisuja vaativia asioita

Työntekijöiden ja pääluottamushenkilöiden vastauksia oli kaikkiaan 16. Näistä yhtä lukuunottamatta kaikki muut arvioivat sekä yleiset työkonferenssit että yrityskohtaiset kehittämispäivät vähintään jokseenkin hyödyllisiksi oman työnsä kannalta. Työntekijöiden ja pääluottamushenkilöiden arvioissa esiintyi pääsääntöisesti kommentteja, jotka keskittyivät oppimiseen. Uudet ideat, näkökulmat ja erilaisten ratkaisuvaihtoehtojen ja niiden toteuttamismahdollisuuksien näkeminen koettiin tärkeäksi työntekijöiden keskuudessa. Vuorovaikutus toisten yritysten kanssa sekä tuen saaminen mainittiin muutamissa vastauksissa.

Uudet ideat, näkökulmat ja aiempaa monipuolisempien ratkaisuvaihtoehtojen tiedostaminen, jotka oppimisen kannalta ovat olennaisia, näyttävät yksilötasolla toteutuneen jokaisen ammattiryhmän ja hierarkiataason kohdalla melko hyvin. Näiden ohella merkittävänä menetelmän antina yksilöille voi pitää tueksi luokiteltua kokonaisuutta, jossa olennaista oli toteutus ongelmien samankaltaisuudesta kaikissa yrityksissä. Jatkuvan muutoksen tila, joka siivittää paitsi tekstiili- ja vaatetusalaan yleensä, myös yhteiskuntaa yleisemmin, herättää epävarmuuden tunteita yksilötasolla. Työkonferenssien kaltaisissa tilaisuuksissa tulee esiin erilaisia ratkaisuja erilaisiin ongelmiin ja kokemuksia on mahdollista jakaa. Epävarmuuden tunteiden sävyttämässä tilanteessa tällaiset tilaisuudet voivat tarjota 'mahdollisuuksien maailman', jossa voi havaita, että erilaisia, toteuttamiskelpoisia vaihtoehtoja on olemassa ja ainakin useimmiten on löydettävissä jokin osa-alue, joka on toimijan ja/tai organisaation vaikutusmahdollisuuksien ulottuvissa.

## **Organisaatiotason oppiminen**

Toimivat kommunikaatiokäytännöt ovat organisaatioiden oppimisen avain. Seuraavassa valotetaan yhden esimerkkiepisodin avulla, miten eri ajanjaksoina toteutetut, saman organisaation ryhmäkeskustelut ovat muuttuneet tutkimusprosessin aikana. Esimerkki on yrityksestä, joka kuuluu ensimmäistä kertaa tutkimuksellisessa yhteistyössä toimivien yritysten joukkoon. Yrityksellä ei ollut aiempaa kokemusta demokraattisen dialogin periaatteista ja käytännöistä. Tässä suhteessa se edustaa projektin kaikkia yrityksiä, koska vaikka osalla yrityksistä oli aiempaa kokemusta menetelmästä, myös niissä oli osastoja, jotka eivät olleet tutustuneet työkonferenssimenetelmään. Lisäksi nekin osastot ja henkilöstöryhmät, joilla oli aiempia kokemuksia menetelmästä, ovat jossain vaiheessa olleet samankaltaisessa uuden menetelmän oppimishaasteen edessä.

Kommunikointikäytäntöjen muutosta katsotaan tässä kahden eri tutkimusvaiheen kautta. Ensimmäiseksi tarkastellaan keväällä 1994 järjestetyn työkonferenssin viimeisen vaiheen ryhmäkeskustelua, jonka tavoitteena oli yri-

tyksen alustavan kehittämissuunnitelman laatiminen ja johon osallistui vain ko. yrityksen jäseniä. Ryhmäkeskustelu edustaa oppimis- ja kehittämisprosessin alkutilannetta. Se liittyy koko tutkimusprojektin alkuvaiheisiin. Jälkimmäinen ryhmäkeskustelu on yrityskohtaisesta kehittämisiltapäivästä, joka järjestettiin kyseisessä yrityksessä syksyllä 1994. Tässä vaiheessa yrityksellä oli jo yli puolen vuoden kokemus tutkimuksellisesta yhteistyöstä, jonka aikana yrityksessä oli toteutettu muun muassa noin viikon mittainen kenttätyövaihe.

Alla oleva katkelma on ensimmäisen työkonferenssin loppuvaiheen keskustelusta, jossa yrityskohtaisesti rakennettiin omia kehittämisohjelmia. Tässä keskustelussa olivat mukana yrityksen toimitusjohtaja, työnjohtaja, pääluottamushenkilö, mekaanikko ja puhelinvaihteenhoitaja.

Resurssihenkilö: Oletteko te miettineet keskenänne, mikä on tavoite: Onko se kysymys, mitä ongelmille voidaan tehdä vai tällainen yrityskohtainen kehittämisohjelma?

Johtaja: Minä en ainakaan sitä tiedä, se on teidän päätettävä, minkä te koette tärkeimmäksi. Minusta meidän pitäisi pyrkiä kehittämään tällaista kokonaisvaltaista projektia, jos tätä kesällä kerran jatketaan ja vielä syksylläkin. Ei se nyt oikeastaan varmaan meille ole ylivoimainen tehtävä koettaa löytää jokin alue, mitä lähdetään kehittämään. Ja tehdä siitä todella sitten ohjelma ja tehdä sitä työtä, muutenhan tää homma ei johda mihinkään ellei me itse...

Resurssihenkilö: Kannattaisiko se tehdä niin, että ensin käynte keskustelua, että mikä olisi se alue ja sitten vaikka jokainen miettisi hiljaa hetken aikaa, mitä nousisi esille.

Johtaja: Mikä sinun mielestäsi Maija (viittaa työntekijä A:han) on sellainen ongelma-kenttä, mitä tässä kannattaisi... Kauhean monta siihen ei kannata valita, koska sitten se ei taas kuvaa...

Työntekijä A: En osaa sanoa.

Johtaja: Sinä saat työpisteessäsi kaiken informaation, sinulta ei puutu mitään.

Työntekijä A: Nii-iin, minä tiedän.

Johtaja: Mutta kyllähän se ilmeisesti joka tapauksessa jompi kumpi niistä on, mitkä nyt tuolla viimeisenä taululla esillä oli, minun näkemykseni mukaan. Nyt sitten pitäisi ratkaista, onko se tiedonkulku vai onko se tällaisen yleisen ilmapiirin parantamisprojekti, että molemmissa varmasti on (korjaamista). Ei semmoista yritystä olekaan, etteikö niissä ole korjaamista.

Työntekijä B: Sinä kun olet enemmistön edustaja...

Työntekijä C: Mutta kyllä minun mielestäni sillai meillä tiedonkulku (pelaa)... Jos minä haluan jotain tietää, niin minä kysyn Liisalta (työnjohtaja) tai Seijalta (tuotantopäällikkö). Ja ollaanhan me sinunkin kanssasi puhuttu, että ei minun mielestäni se mikään...

Johtaja: Niin en minä usko, että se meillä ongelma on, eikä se tiedostettu ongelma ole koko yrityksessäkään (yrityksellä on useita toimipisteitä). Jos minulta joku kysyy, niin kyllä minulta tietoa varmasti saa. Sillehän minä en voi mitään, jos minullakaan ei ole sitä tietoa, mutta jos nyt kuitenkin niinkin voimakkaasti tuolla on koettu ainakin noissa ryhmissä, että se pitäisi olla säännöllisempää, niin sehän meiltä puuttuu, semmoinen systemaattinen palaverien pito. Koska meillä se tiedonvaihto on niin päivittäistä, me on koettu, ettei se ole välttämätöntä. (Johtaja pohtii vielä jonkin aikaa tiedonkulkua yrityksessä.)

Työntekijä C: Joo minä justiin puhun siitä X:n lopettamisesta (yrityksen yksi toimipiste), kun tytöt sanoivat, että miksei talouspäällikkö sanonut joulupuheessa, että se loppuu, että kai se oli tiedossa. Mutta sitten me keskustelimme ja tulimme siihen tulokseen, ettei missään firmassa epämiellyttäviä asioita sillai tuoda julki.

Johtaja: Nimenomaan päätettiin, että joulupuheessa ei puhuta mistään sellaisesta. (Jatkaa asian selvittämistä)

Työntekijä C: Näin on, joo.

Johtaja: Se oli suunnitteluvaihe, että tehdäänkö näin vai noin.

Työntekijä D: Mutta eikö se informaation puute, siihen sisältyy itse asiassa tämä yhteishenki, viihtyvyys.

Työntekijä A: Kyllä.

Työntekijä B: Se tulee oikeastaan siinä käsiteltyä, jos otetaan tämä toinen (vaihtoehtoinen tehtävä).

Johtaja: Sittenhän on yhtenä tekijänä – minä en nyt tiedä, miten se tuohon meidän tehtaan puoleen sopii, mitä täällä on paljon puhuttu – niin justiin tämä solutyöskentely ja sen kehittäminen. (Johtajan puhe jatkuu.) (tk1/rt4/r7)

Ryhmäkeskustelun luonne muuttui, kun toimitusjohtaja poistui ryhmästä kesken keskustelun. Ryhmän jäsenet ryhtyivät keskustelemaan tiedonkulusta, joka oli ollut ryhmäkeskustelun yksi keskeinen tema toimitusjohtajan läsnäollessa. Kun johtaja ei ollut läsnä, työntekijät ja esimies toivat esiin omat näkemyksensä organisaation tiedonkulusta. Mieli-pide-erot toimitusjohtajan ja ryhmän muiden jäsenten välillä tulivat selkeästi esiin.

Työntekijä A: Mitäs mieltä sinä olet tästä tiedonkulusta?

Työntekijä D: Tiedonkulkuhan kulkee hyvin, kun toimitusjohtaja keskellä konttorin käytävää huutaa kurkku suorana, niin siinä ei jää kenellekään mitään epäselväksi.

Työntekijä C: Mutta – ihan näin meidän kesken – niin eihän teillekään mitään kerrota koskaan?

Työntekijä A: Me periaatteessa kuulemme sen ihan muualta, ei ne tule meille sanomaan, noin yleisesti. Minä ihmettelen, että ne nyt kertoi, että se Saku (uusi markkinointipäällikkö) tulee taloon, etukäteen, yleensä ne kertoo vasta siinä vaiheessa, kun se ihminen on jo talossa. Mutta ei siihen mitään pysty...

Työntekijä D: Mutta hän (toimitusjohtaja) on vakaasti sitä mieltä, että siinä ei ole ongelmaa.

Työntekijä B: Ai jaa, no ei siinä sitten ongelmia ole.

Työntekijä A: Etkö sinä kuunnellut kun hän sanoi, että jos joku tulee häneltä kysymään, niin hän vastaa, jos hän tietää.

Työntekijä C: Joo kun minultakin kysytään jotakin asiaa, vastaan että kysykää toimitusjohtajalta, että hän tietää tämän asian, en mä tiedä.

Työntekijä B: Kyllähän minäkin vastaan, jos multa kysytään.

Työntekijä D: Mutta se on eri asia kuin informaatio vapaaehtoisesti.

Työntekijä B: Mutta kyllähän se tietysti toimitusjohtaja kuvittelee, että kun te olette siinä konttorilla, niin ne kaikki asiat tulee julki siinä. Ehkä se petaa siihen, että se tieto on..

Työntekijä A: Mutta jos ne päättää kolmistaan (viittaa organisaation kolme henkilöä käsittävään johtoryhmään) jotakin, niin ei se välttämättä tule meidän korviin ennen kuin sitten ihan viime tingassa.

Työntekijä C: Se, että me emme osaa kysyä sitä asiaa, kun meillä ei ole minkäänlaista tietoa siitä, niin ei me saada vastaustakaan. (tk1(rt4/r7))

Keskustelu ryhmässä oli hyvin toimitusjohtajavetoinen. Hän määritteli ryhmän keskustelun aihealueet ja perusteet, miksi näistä kysymyksistä on ryhmän syytä keskustella. Ryhmän jäsenet, joista yksi oli esimiestasolta, eivät esittäneet omia mielipiteitään juuri lainkaan. Edellä oleva keskustelun katkelma luonnehtii siten ryhmäkeskustelua kokonaisuutena. Toimitusjohtajan puheenvuorot olivat selvästi pitkiä, tosiasioita ja niiden perusteita esittäviä. Muiden ryhmän jäsenten puheenvuorot olivat myönteleviä tai niissä ei otettu kantaa lainkaan.

Esimerkkimme osoittaa selvästi, miten vaikeaa on aloittaa avoin keskustelu yrityksen ongelma-alueista tilanteessa, jossa sitä ei aiemmin ole totuttu tekemään. Vaikka avoimen vuoropuhelun säännöt oli varmasti opittu kaksipäiväisen työkonferenssin aikana, niiden toteuttaminen käytännössä vaatii käytännön harjoittelua, jotta periaatteet sisäistetään osaksi toimintaa ohjaavaa

mielikuvaa organisaatiosta. Tie kohti avointa vuoropuhelua on pitkä ja kuoppainen. Suurimmat kuopat, joihin matkaajat lankeavat todennäköisesti useita kertoja, ovat avoimen vuoropuhelun herättämät uhkan tunteet sekä totuttujen käytäntöjen automatisoitunut luonne.

Ensimmäinen olennainen kysymys on uhka, jonka avoin vuoropuhelu luo keskusteluun osallistuville henkilöille. Avoin vuoropuhelu on luonteeltaan paljastava (van Beinum 1993). Se on keskustelua, jossa oma työrooli ja asema ammattipätevyyksineen voidaan kokea uhanalaiseksi, koska tavoitteena on kaiken toiminnan vapaa reflektointi. Tilanteessa, jossa ongelmat on aiemmin joko peitelty ja häivytetty vaikenemalla tai ne on totuttu henkilöimään, uhka muodostuu todennäköisesti suureksi ja estää mielipiteiden esittämisen. Ryhmässä keskustelu ajautuu tällöin helposti näennäiseen keskusteluun, jossa puhutaan sanomatta mitään tai ottamatta kantaa mihinkään.

Toinen vaikeus ja este vuoropuhelun toteutumiselle on se, että perinteinen asetelma – työntekijät vastaavat suorittavasta työstä, johto ja esimiehet suunnittelusta – elää edelleen vahvana alan yrityksissä. Johto on oppinut kantamaan vastuun keskustelusta, perusteluista ja toiminnan toteutumisesta sekä ratkomaan ongelmat keskuudessaan. Tämä toimintatapa on automatisoitunut siinä määrin, että siitä pois oppiminen, vastuun ja vallan hajauttaminen hierarkiatasoja purkavalla tavalla, vaatii tietoista, pitkäjänteistä opettelua. Työntekijöiltä tämä puolestaan vaatii tuotannon kokonaisuuden hahmottamisen oppimista (vrt. Pesonen 1995 ja Leppänen 1994) ja oman työpanoksen mieltämistä tuotannon yhtä tärkeäksi osaksi kuin muutkin tuotantoprosessin osat ovat. Toiseksi työntekijöiden pitäisi oppia arvostamaan omaa ammattitaitoa sellaisena asiantuntijuutena, joka oikeuttaa käymään keskustelua esimerkiksi tuotannon ongelmista esimiesten kanssa. Kaikkien organisaation jäsenten pitäisi oppia näkemään demokraattinen dialogi luonnollisena osana ongelmanratkaisuprosessia ilman, että se merkitsisi esimiesten tai johdon aseman ylittämistä tai kieltämistä.

Yrityksen ryhmäkeskustelusta käy myös ilmi tiedolle ja tiedottamiselle annetut merkityserot toimitusjohtajan ja työntekijöiden välillä. Tiedonkululla toimitusjohtaja ymmärsi pääasiassa ongelmatilanteita koskevaa tietoa, muut ryhmän jäsenet puolestaan näyttivät ymmärtävän tiedonkulun laajempaan, heitä yleensä koskevien asioiden tiedottamisena. Keskustelusta käy selvästi ilmi organisaatiossa vallitseva jako tiedon hallitsijoihin ja tiedon saajiin. Se on yksi toimintaa ohjaava normi, jonka perusteella tietoa organisaatiossa ohjaillaan.

Esimerkkiyrityksen kehittämisiltapäivän ja ensimmäisen työkonferenssin välisenä aikana tutkija oli toteuttanut yrityksessä noin viikon kestäneen kenttätöväiheen, tehnyt haastatteluja, käynyt useita keskusteluja henkilöstön kanssa ja havainnoinut yrityksen toimintaa. Kun tässä arvioidaan menetel-

män vaikuttavuutta vuoropuhelun toteutumiselle yrityksissä, tutkijan interventiot sidotaan menetelmään. Muutokset yrityksen keskustelukäytännöistä ovat todennäköisesti yhteydessä sekä menetelmään että muihin interventioihin, mutta niitä ei ole mahdollista arvioida erillisinä. Tämä on syytä ottaa huomioon muutoksia arvioitaessa.

Yrityksen kehittämisiltapäivän aikana käytiin useita ryhmäkeskusteluja, joista tähän on vertailukelpoisuuden vuoksi valittu keskustelu, joka muistuttaa kokoonpanoltaan ensimmäisen työkonferenssin ryhmäkeskustelua. Tässä keskustelussa olivat läsnä yrityksen toimitusjohtaja, yksi toimihenkilö, kaksi työntekijää sekä työntutkija, joka toimii tarvittaessa yrityksen esimiesten sijaisena. Lisäksi paikalla oli tutkija resurssihenkilönä.<sup>21</sup>

Keskustelun käynnisti lyhyesti resurssihenkilö, jonka jälkeen puheenvuoron käytti toimitusjohtaja. Hän toivoi puheenvuorossaan muita ryhmän jäseniä esittämään näkemyksiään omien työalueidensa ongelmakohdista. Toimitusjohtajan käyttämän alkupuheenvuoron sisältö, toive että keskustelua syntyy, on samankaltainen kuin ensimmäisen työkonferenssin ryhmäkeskustelussakin. Erona edelliseen on kuitenkin se, että toimitusjohtaja nimeää tässä puheenvuorossaan itsensä oppilaaksi ja siten ilmaisee erään keskeisen avoimen vuoropuhelun periaatteen: asiantuntijuus on jokaisella vuoropuheluun osallistujalla ja jokaisella on opittavaa toisilta. Hän myös ilmaisee puheessaan muutostoiveen organisaatiossa aiemmin vallinneisiin keskustelukäytäntöihin suhteutettuna: totuttu tapa toimitusjohtajan puheenjohtajuusasemasta otetaan avoimesti esiin ja siihen kaivataan muutosta kuitenkin vastuuta pakoilematta.

Tilaisuus on työntekijöille uusi ja seuraava puheenvuoron käyttäjä, työntekijä, varmistaa vielä resurssihenkilöltä, mistä asioista on mahdollista keskustella. Resurssihenkilö tukee puhujia keskustelemaan ongelmista ja tämän pienen alkuhaparoinnin jälkeen keskustelu ryhmässä lähtee liikkeelle. Yksi työntekijöistä aloittaa keskustelun avoimesti oman työpisteensä ongelma-alueiden esittelynä, saa tukea toisilta työntekijöiltä – yhteisiä kokemuksia löydetään – mikä helpottaa ongelmien jatkokäsittelyä.

Kun keskustelun alkua verrataan ensimmäisen työkonferenssin keskusteluun, työntekijöiden rohkeuden ottaa asioita esille toimitusjohtajan läsnäollessa voi todeta selvästi kasvaneen. Työntekijät tunnistavat oikeutensa osallistua tuotannon ongelmista käytävään keskusteluun ja uhka, jota avoimuus mahdollisesti tuottaa, on todennäköisesti lieventynyt verrattuna organisaation lähtötilanteeseen. Uhan kokeminen on ominaista epäluottamuksen ilmapiiirissä, joten myös luottamuksen suhteiden voidaan olettaa vahvistuneen

---

<sup>21</sup> Yrityskohtaisissa kehittämistilaisuuksissa ryhmäkeskustelut järjestettiin siten, että tutkimusryhmän jäsenet voivat olla läsnä lähes kaikissa ryhmissä.

organisaatiossa. Sen perusta on kuitenkin avoin kommunikointiyhteys, jonka muotoutumisen voi todeta tässä yrityksessä alkaneen toimitusjohtajan ja alaisten välille.

Työntekijä A: Täällä oli, että mitä asioita yrityksessä on esteenä saavuttaa ensimmäisen vaiheen ryhmätöissä tulleet visiot.

Johtaja: Minä niinkuin sanottu olen yleensä tottunut olemaan äänessä ja johtamaan puhetta. Nyt minä olisin mieluummin etupäässä kuunteluoppilaana. En mitenkään pakoile tätä osallistumistani, mutta toivoisin, että te nyt sitten lähtisitte ratkomaan sitä.

Työntekijä B: Oliko se tarkoitus noista kun sinä sanoit, että kaksi asiaa tuli esille, niin lähteä niistä vai? Että tunnettaisiin toisten työvaiheet. Vai ihan mistä vaan.

Resurssihenkilö: Voi käsitellä mitä hyvänsä, mutta voi käsitellä niitä mitä tuli tuossa lopuksi esille. Mutta voisi aloittaa vaikka sillä tavalla, että kukin vuorollansa sanoisi lyhyesti sen, mikä on omasta mielestä kaikkein suurin ongelma. Ja siitä pikku hiljaa se alkaa kulkea se keskustelu.

Työntekijä B: No tällä hetkellä minulla on ongelmana aikapula. Että... mutta se nyt johduu siitä, että minä en ole pitkään aikaan ollut täällä tehtaalla. Minusta tuntuu, että minä en kerta kaikkiaan kerkiä. Minun täytyy... On väkisin pakko karsia töitani, aloittaa jostain nurkasta. Se tuntuu ongelmana. Ja sanoa reippaasti vaan, että minä tulen jonain päivänä sitten katsomaan, että tehdään sitten hätäratkaisu tähän asiaan. Se on minulla semmoinen, että... Minä tunnen semmoista, että minun pitäisi saada kaikki yhtä aikaa valmiiksi.

Työntekijä C: Niin me tunnemme kaikki.

Työntekijä B: Niin, justiinsa, että ei kerkiä ja sitten kun olet ollut poissa pitkän aikaa, niin menee vähän aikaa siihenkin, että sinä pääset taas kyytiin, että täällä mennään nyt näin. Jokin asia on muuttunut tai... (T6/R4)

Työkonferenssimenetelmä eittämättä antaa rohkeutta työntekijöille esittää näkemyksiään työstään ja sen kehittämistarpeista. Avoimen vuoropuhelun periaatteiden oppiminen merkitsee sitä, että asiaa pyritään keskustellen selvittämään, ei henkilöimään sitä tai etsimään syyllistä, vaan tuomaan esiin oma näkökulma, kuuntelemaan toisen näkökulmaa ja yhdistämään näitä näkemyksiä siten, että se tyydyttää keskustelun molempia osapuolia.

Alla oleva katkelma on samasta ryhmäkeskustelusta kuin yllä olevakin. Työntekijöiden keskustelu omien työpisteidensä ongelma-alueista on jatkunut, osa ongelmista on näyttänyt olevan kaikissa toimipisteissä yhteinen, esimerkiksi ensimmäisen katkelman kiireen kokemus. Toimitusjohtaja on kuunnellut ja kommentoinut keskustelua aktiivisesti. Työntekijöistä kaksi on ryhmäkeskustelussa esittänyt ongelmaksi tehtävänkuvien epäselvyyden ja



vastuualueiden rajauksen tarpeen. Toimitusjohtaja on pyytänyt toista työntekijää kuvaamaan konkreettisesti ongelmaa, jonka hän on tehnyt. Keskustelu jatkui seuraavasti:

Työntekijä C: (...) Niin tuota suurin ongelma on justiin se, tehtäväkuvien selkeyttäminen siellä osaston puolella ja sitten se – työnjohtoa koskien – se että minun mielestäni homma ei ole ihan täysin hanskassa. Ainakaan sen työnjohdolla tällä hetkellä. Että siinä on sellaista havaittavissa, työntekijöiden ja työnjohdon välillä, että työntekijät eivät oikein tahdo aina kaikissa asioissa uskoa työnjohtoa. Osaltansa johtuen siitä, että, että... Ehkä heillä ei ole tarpeeksi aikaa paneutua asioihin. Taikka sitten tietysti on niin, että osaltansa tietysti ammatilliset jututkin tulee vastaan ja minun mielestäni tässä on, meidän puolella ainakin sellainen ongelma. Siihen pitäisi saada...

Johtaja: Jos minä saan sen verran siihen kommentoida, että sinun mielestäsi osastossa varsinaisesti ne työntekijät...

Työntekijä C: Ei ne minun mielestäni, vaan minä edustan meidän osastoa.

Johtaja: (...) Niin mutta, niiden työntekijöiden tehtävät ei ole selkeästi rajattu.

Työntekijä C: Ei ole. Siis siellä on semmoista, että siellä vähän jokaisen täytyy tehdä joka alan juttuja ja, ja... Monipuolisuus on tietysti hyvä, mutta määrätyissä asioissa ja tilanteissa niin se (ei tee) muuta kuin sekoittaa ja....

Johtaja: Mutta siihenhän on pyrkimys, että kaikki tekee kaikkea.

Työntekijä C: Joo.

Johtaja: (...) Tämän koko projektinkin pyrkimys on osa siitä.

Työntekijä C: (...) Mutta se, että se, kyllä pitäisi määrätyt selkeät tehtäväkuvat olla.

Johtaja: Joo, no kyllä tietenkin ja minun ymmärtääkseni ainakin ne on aika selvätkin, koska ne on niin pitkään olleet, mutta jos siinä jotain epäselvää on niin sen työn johto on sitten toinen juttu. Että kyllähän nekin selvät asiat on, mutta että tietenkin ihmisillähän on tietyt rajallisuutensa ammattitaidon suhteen, niin työntekijöillä kuin työnjohdolla. Varsinkin silloin jos ne aloittaa tehtävänsä.

Keskusteluun otti osaa tässä vaiheessa muutamia muita työntekijöitä, jotka lähtivät viemään keskustelua muihin asioihin käsittelemällä omien työpis-teidensä/osastojensa ongelmia. Keskustelua jatkettiin jonkin aikaa näistä muista kysymyksistä, mutta se palautui kuitenkin työntekijä A:n, työntekijä C:n ja toimitusjohtajan väliseen keskusteluun vastuusta ja tehtävien rajauksista:

Työntekijä A: Näin on, mutta sitten siinä mielessä, että sitä ei tiedä, että kuuluuko tämäkin tälle vai pitääkö minun totella, kuunnella tätä, sanoa vain että anteeksi älä sinä puutu tähän, kun tämä nyt ei oikeastaan kuulu sinulle.

Työntekijä C: Niin, että kenelle se pallo itse asiassa kuuluukin.

Työntekijä A: Niin, joo sillä lailla. Että se on tosi rasittavaa, jos joku henkilö puuttuu kaikkiin asioihin, joita ei ensinnäkään osaa tehdä, eikä ymmärrä niistä.

Johtaja: No kerro Kalle (viittaa työntekijä C:hen) joku konkreettinen esimerkki, millä tavoin se tulee tuolla teidän osastossa esille, että siellä ei olisi vastuurajat selvät?

Työntekijä C: Kyllä se... esimerkiksi minun omassa tehtäväkuvassani tällä hetkellä on niin, että, minä joudun siellä tekemään vähän sitä sun tätä ja ottamaan vähän joka alan hommista vastuuta. Osaltaan jopa työnjohdollista vastuutakin asioista.

Johtaja: Onko sinua joku pyytänyt siellä?

Työntekijä C: Ei ole pyytänyt, mutta tässähän nyt tullaan juuri siihen tilanteeseen, että sinä nyt ajat sellaista takaa, sellaista juttua, että kaikkien ei pidä tietenkään tehdä kaikkien hommaa, mutta että olisi joustava. Ja sitten taas tullaan sellaiseen ongelmaan siinä asiassa, että kunhan... Nyt tätä tilannetta on helppo käyttää hyväksi määrättyjen ihmisten kohdalla. Että kun sinulla ei ole selvää tehtävänkuvaa, ni sinä voit pompottaa sitä palloa toiselle. Esimerkiksi meidän työnjohdon tilanne tällä hetkellä tuolla osastolla on nyt se, että kun meillä on kaksi työnjohtajaa siellä, niin sinä et tiedä kummalta (menet kysymään).

Johtaja: Minä ymmärrän tämän Kallen (työntekijä C) ongelman siinä, että tällä työnjohtajallahan...

Työntekijä C: Minä haluan puuttua tähän keskusteluun heti. Tämä ei ole minun yksinomainen ongelmani, vaan tämä on ongelma meillä osastossa!

Johtaja: (...) Mutta työnjohtaja ei tietenkään ole...

(Päällekkäistä puhetta)

Työntekijä C: ... Minä en ole henkilöitynyt tähän tilanteeseen, elikkä minä en ole täällä jotain minun ongelmastani puhumassa, vaan minä puhun nyt kaikkien puolesta tässä asiassa. (T6/R4)

Edellä kuvatusta esimerkistä käy ilmi useita asioita. Ensinnäkin on huomattava, että keskustelussa puhujien yhteinen tavoite on löytää yhteinen merkitys vastuu- ja tehtäväalueen rajauksiin liittyvän ongelman sisällöstä. Tämä tavoite ohjaa selkeästi ja tärkeimpänä työntekijä C:n puhetta. Hän myös pyrkii välttämään ongelman henkilöitymiskarikon omalta osaltaan toteamalla edustavansa koko osaston mielipidettä ja siten yksityisestä puhujasta yleis-

semmäksi koettua ongelmaa. Toisaalta ongelmaa käsitellessään työntekijä tulee henkilöineeksi ongelman esimiestason toimintakäytäntöihin.

Kun verrataan toimitusjohtajan alkupuheenvuoroa ja kannanottoja jatkokeskustelussa, voidaan havaita hänen ottavan asiantuntijan roolin jälleen vahvasti itselleen. Hänen puheenvuoroistaan käy jatkokeskusteluissa ilmi, että hän sekä pyrkii ymmärtämään ongelman sisällön, mutta samaan aikaan myös ratkaisemaan sen. Ongelman ratkaisemisessa hän pyrkii samalla myös minimoimaan sen merkityksen. Ensinnäkin hän pyrkii kaventamaan ongelman suuruutta pyrkimällä käsittelemään sitä puhujan mielipiteenä osaston ongelmista. Tämä keino toisaalta henkilöi ongelman ja toisaalta hälventää sen koko organisaation ja työntekijän osaston kannalta kysymykseksi, johon ei tarvitsisi puuttua. Toiseksi hän pyrkii perustelemaan ongelmaa pois sillä, että monitaitoisuus joustavuuden nimissä on tavoite, johon sekä tässä organisaatiossa että yleisemminkin pyritään. Kolmanneksi hän tarkastelee tapaa, jolla toiminta on yrityksessä organisoitu eli hierarkkista työnjakoa, joka on nähtävissä selvänä jakona työntekijätason, esimiestason ja johdon tehtäviin ja tällä tavalla esitettynä ongelman pitäisi jälleen hävitä.

Vastuu- ja tehtävärajauskeskustelu jatkui ryhmässä jonkin aikaa edellä kuvatulla tavalla. Lopulta resurssihenkilö puuttui keskustelun kulkuun ja pyysi etsimään ratkaisua erityiseen vastuuongelmaan, joka tässä jatkokeskustelussa oli tullut esiin. Keskustelu tästä kysymyksestä päättyi työntekijä C:n seuraavaan puheenvuoroon:

Työntekijä C: Vaikea sanoa siihen, kun minä en ole niitä (työmääräimiä) kyllä joutunut jakamaan, mutta siitä pitäisi ainakin sopia sitten selkeästi työntekijöitten kanssa, että näin toimitaan. Koska se tuntuu olevan jonkun verran epäselvä. Ainakin päätellen niistä puheista, mitä siellä kuuluu. (T6/R4)

Työntekijä tuo tässä vielä esiin ongelman ytimen: keskustelut ja yhteiset sopimukset ovat välttämättömiä toiminnan sujuvuuden kannalta. Hän vahvistaa puheenvuoronsa lopuksi vielä tätä näkemystä osaston yleisenä arviona viittaamalla keskusteluihin työtovereiden kanssa.

Ryhmäkeskustelun alku ja sen jatko osoittavat selvästi, että avoimen vuoropuhelun periaatteiden sisäistäminen on yrityksessä vielä alkuvaiheissaan. Esimerkki näyttää sen, että hyvä tahto ja hyvä yritys ovat välttämätön mutta eivät riittävä edellytys kommunikointikäytäntöjen muuttamiselle. Uudenlaisen kommunikointitavan käytäntöön vieminen on pitkä prosessi, jossa eteneminen on liikettä eteenpäin, mutta jossa otetaan myös askelia taaksepäin. Karikot, joihin keskusteluissa törmätään, olivat tässä keskustelussa vahvasti aiemmista käytännöistä ja toimintaa ohjaavista normeista nousevia. Harjoittelu, asioiden käsittely yhä uudelleen ja uudelleen on välttämätön tie kohti

oppivaa organisaatiota. Eteneminen kohti avointa vuoropuhelua on hidasta kaksi askelta eteen, yksi taakse askellusta, jossa taaksepäin suuntautuvat askeleet lienee syytä ottaa keskustelun alle siinä kuin tuotannollisetkin ongelmatkin – heti kun ne havaitaan. Edellytys etenemiselle on kuitenkin näiden keskustelun ‘taantumiksi’ luonnehdittavissa olevien vaiheiden havaitseminen. Keskustelussa ehkä yksi olennainen ja liian vähäiselle huomiolle jäänyt kysymys voikin olla, että huomiota ei kiinnitetä ongelmien havaitsemiseen ja kommunikatiivisen toiminnan reflektointia edellyttäviin taitoihin ja niiden merkitykseen. Näiden taitojen puutteellisuus ja toisaalta näiden taitojen hankkimisen työläys, voivat olla syitä, joihin hyvin alkaneet muutokset jossain vaiheessa pysähtyvät arkipäivän toiminnan keskellä.

Demokraattinen dialogi eli avoin, tasavertaisuuteen perustuva vuoropuhelu oli toimintatapa, jonka oppimista organisaatioissa pyrittiin tukemaan koko projektin ajan. Demokraattinen dialogi arvioitiin Kulta-projektissa toimintamalliksi, jonka omaksuminen tekee mahdolliseksi jatkuvan kehittämisen ja oppimisen organisaatioissa. Avoin vuoropuhelu, keskustelukäytäntö, jossa asiat sanotaan suoraan ja niistä keskustellaan asiallisesti asioina, on ideaali, johon on helppo julkiteorian<sup>22</sup> tasolla sitoutua. Toimintaa ohjaavan käyttöteorian tasolla tilanne on kuitenkin toinen.

LOM-ohjelmaa on kritisoitu siitä, että se painottuu liiallisesti kielellisen kompetenssin kehittämiseen (Naschold 1992). Organisaation henkilöstön yhteisen kielen oppiminen on kuitenkin tarpeen, koska organisaatiossa eri positioissa toimivien ihmisten näkökulma ja kieli poikkeavat toisistaan hyvinkin paljon (pros/1/Ib94; Gustavsen 1992; Lavikka 1994). Yhteisen kielen oppiminen on ehkä välttämätön, mutta ei välttämättä riittävä edellytys avoimen vuorovaikutuksen ja jatkuvan oppimis- ja kehittämisprosessin syntymiselle organisaatioissa. Itse asiassa yhteisten merkityssisältöjen etsiminen on prosessi, joka näyttää sisältyvän avoimen vuoropuhelun ja oppivan organisaation toteutumisprosessiin siten, että niitä on vaikea eritellä toisistaan. Kun jatkuvasti haetaan parhainta mahdollista yhteistä merkityssisältöä esimerkiksi ongelmille, se on samalla avointa reflektointia ja kriittistä keskustelua ja ideointia esillä olevista kysymyksistä.

Avoimen vuoropuhelun toteutumisen esteistä ovat tämän perusteella olennaisia ensinnäkin sen paljastava ja siinä mielessä uhkaava luonne. Eri rooleissa ja ammattiryhmissä toimivat kokevat luonnollisesti erilaisia uhkia. Johto- ja esimiestehtävissä toimivat henkilöt ovat tottuneina vastuun kantajina ryhmä, joille tämänkaltaisen kommunikointitapa merkitsee erityistä uhkaa. Työntekijöiden näyttää olevan helpompi omaksua tämä käytäntö, mikä osittain johtuu varmasti siitä, että tämä kommunikointitapa antaa heille mah-

---

<sup>22</sup> Käsitteet julkiteoria ja käyttöteoria esitelty luvussa 8.

dollisuuden osallistua ja vaikuttaa oman työpaikkansa kysymyksiin ja paremmaksi koetun vaihtoehdon toteutumiseen. Toiseksi avoin vuoropuhelu merkitsee myös vuorovaikutuksen epäennustettavuutta yksilötasolla. Näiden tekijöiden yhteisvaikutus on helposti se, että työyhteisö- ja organisaatiotasolla tyydytään vallitsevan tilanteen säilyttämiseen, vaikka se koettaisiinkin epätydyttäväksi.

Toinen vuoropuhelun toteutumisen este on, että useimmiten sekä julkiteoria että käyttäteoria, jotka ohjaavat organisaation toimintaa ja ilmenevät käyttäytymistasolla, ovat ainakin osittain huomaamattomia teorioita. Ne elävät osittain tiedostamattomalla tasolla (Argyris ja Schön 1978). Käyttäteoria sisältää niitä kysymyksiä, joita pidetään itsestään selvyyksinä – aina on näin toimittu ja muuta mahdollisuutta ei ole. Toiminnan reflektointi ja toimintatapojen perustana olevien tavoitteiden, arvojen ja normien asettaminen kyseenalaiseksi ja kriittisen arvioinnin kohteeksi eivät kuulu tärkeysjärjestyksessä ensimmäisten sadan tärkeimmän organisaatiota koskevan, arjen kiireessä mieleen tulevien kysymysten joukkoon. Demokraattisessa dialogissa on olennaista puhujien roolien vaihtelu keskustelun edetessä, kun taas perinteisesti keskusteluroolit ovat työpaikoilla puhujan positioon ja valtaan sidoksissa. Erilaisten puhujaroolien oppiminen on yksi perustaito demokraattisessa dialogissa. Uuden keskustelukäytännön harjoitteluvaiheessa paluu entisiin rooliasetelmiin käy usein huomaamattomasti. Oivallinen esimerkki tästä on esimerkkitapauksemme jälkimmäinen keskustelutilaisuus. Keskustelun alkuvaiheessa puhujat poikkeavat perinteisistä rooleistaan, mutta keskustelun kuluessa he asettuvat/luisuvat tuttuihin vanhoihin rooleihinsa. Se havaittiin vasta, kun ryhmäkeskustelu oli purettu kirjalliseen muotoon ja tutkijalla oli mahdollisuus sitä rauhassa tarkastella. Alkuperäisessä tilanteessa vuorovaikutusta, keskustelun kulkua ja tasapainoa ovat ohjanneet toisaalta arkikäytäntöjen kontekstisidonnaiset merkitykset ja toisaalta pyrkimys menetelmän mukaiseen, ohjattuun vuorovaikutukseen. Etäisyys autenttisesta tilanteesta helpottaa ja suo mahdollisuuden refleksiivisyydelle.

Edellä mainitut tekijät selittävät osittain informaatiovirtojen katkonaisuuden ja hajanaisuuden ja tämänkaltaisen tilanteen jatkuvuuden organisaatiossa, vaikka yksittäiset toimijat osaisivatkin nimetä ongelman ja tekisivät töitä sen ratkaisemiseksi. Erilaiset organisaation pelit – tietojen pimitys, ongelmien vähättely, ongelmien henkilöityminen, oman reviiirin puolustaminen – vahvistavat edelleen toimintaa, jossa yksittäiset toimijat näkevät puutteita, mutta joita ei pystytä organisaatiotasolla käsittelemään. Lukuisat kommentit palaverien turhuudesta ovat tästä esimerkkinä – ‘siellä vaan puhutaan, mutta mitään ei tapahdu’. Näennäinen ongelmien käsittely on eräs tapa pelata puolustuspeliä, jossa kukaan ei lopultakaan voita, vaan kysymys on siitä, kuka häviää eniten.

Työkonferenssimenetelmä, jota projektissamme on käytetty, muistuttaa ratkaisukeskeistä orientaatiota terapiassa. Ongelmien syihin ei paneuduta, vaan pyritään hakemaan ratkaisua asettamalla selkeästi näkyville tavoitteita, joihin pitäisi pyrkiä ja joihin askel askeleelta toimintaa muuttamalla pyritään (de Schazer 1991). Tässä on osoitettu, että askelia kohti avoimen vuoropuhelun toteutumisesta on yrityksissä otettu ilman, että ongelmien syitä ja perusteita olisi lähdetty yrityksissä analysoimaan. Ongelmien havaitsemisen ja ratkaisuvaihtoehtojen löytämisen oppiminen ovat lähtökohtia kehittämistoiminnan etenemiselle yrityksissä. Näitä toteutetaan ja harjoitellaan avoimen vuoropuhelun avulla. Esteetön tämä tie ei ole. Sen varrella on myös useita sivupolkuja, joista osa vie takaisin lähtöpisteeseen, osa vain vähän etenemistä osoittavaa pylvästä taaemmaksi. Mikään sivupolku ei ole oikopolku, joka veisi lyhyempää reittiä matkaa eteenpäin.

## **Tiedosta ja ideoista vuorovaikutukseen**

Seitsemän tapaustutkimusyrityksen muodostaman tutkimusasetelman avulla pyrimme siis tarjoamaan tietoja sekä kokemuksia työvoimavaltaisen alan eri yritysten tuotannollisista ratkaisuista, tiedon kulun käytännöistä ja erilaisista yhteistyön ja muutoksissa pärjäämisen tavoista. On tärkeä huomata, että yritysten edustajat itse antoivat näistä tietoja ja kertoivat oma-aloitteisesti kokemuksiaan tilaisuuksien toisille osallistujille. Tilaisuuksissa oli tarjolla erilaisia vaihtoehtoja, joita osallistujat saattoivat puida ja joita toisten sopi vapaasti soveltaa omalla työpaikallaan. Näin tapahtuikin.

Johtaja (ensimmäisen työkonferenssin viimeisessä ryhmätyössä, missä oman yrityksen edustajat laativat kehittämissuunnitelmaa): Tuossa tuli – mistä firmasta se nyt olikaan – hän sanoi, että heillä on neuvotteluissa sellainen järjestelmällinen systeemi, että jos on ollut palaverissa, niin seuraavana päivänä kirjoittaa siitä lyhyen tiedotteen ja jakaa sen jokaiselle ryhmän yhdyshenkilölle. Siis myös paperilla. (...) Yhteenvedo neuvottelun tuloksista tulee oikeassa muodossa, joka pisteeseen ja sitten ilmoitustaululle. Se on mielestäni aika hyvä. Hän perusteli sitä juuri sillä, että silloin ei ainakaan tieto muutu matkan varrella ja voi olla, että se jäisi kertomattakin. (...) Minä oikein keräsin näitä tiedon kulkuun liittyviä juttuja. (...) Lähdetään nyt siitä ajatuksesta, että näin tullaan toimimaan: kerran viikossa yhdyshenkilöille viidestä viiteentoista minuuttiin kestävä, molempiin suuntiin kulkeva palaveri. Ja se on säännöllisesti, ohjelmoitu joka viikoksi. Jos ei ole mitään asiaa, niin okei, mutta siihen kokoonnutaan kello se ja se sinä päivänä. Ja siinä on väliporrastakin mukana, viidestä kahdeksaan ihmistä. Siinä on mataloitettu tiedonvälitystä niin pieneksi kuin voi. (tk1/rt4/r4)

Tutkimusprojektin koko prosessista saatujen palautteiden mukaan erilaisten ideoiden välittämisessä onnistuttiin (Taulukko 5). Työkonferensseissa sai tie-

toa eri yritysten tavoista ratkaista ongelmia ja ne olivat herättäneet mieleen kysymyksiä eri vaihtoehdoista. Perusteluina esitettiin muun muassa että “eri yritysten henkilöiden kanssa käydyt keskustelut saavat miettimään ongelmia ja ratkaisuja toisenlaisestakin näkökulmasta” tai että yhteinen tapaaminen “tuo uusia ajatuksia ja ajatusmalleja” tai että “vertailu on terveellistä; ongelmien tiedostaminen ja ratkaisut ihan mielenkiintoisia ja opettavia”. Lisäksi hyvänä tilaisuuksissa pidettiin sitä, että ne ovat “lisänneet demokratiaa ja vuorovaikutusta, sillä niissä on oppinut ymmärtämään sen, että kaikki ovat vain ihmisiä”. Kehittämistyön useita eri ratkaisuja kokeilleen yrityksen edustajan vastaus oli kriittisempi: “muiden yritysten ongelmat on meillä jo hoidettu”. Tällä vastaaja luultavasti viittaa yrityksensä yhteistyösuhteisiin, jotka vuosien kuluessa ovat hioutuneet keskusteleviksi ja avoimiksi. Työkonferenssit ovat toimineet kaikille henkilöstöryhmille eräänlaisina benchmark-arviointina. Osanottajat ovat suorissa ja avomielisissä keskusteluissa voineet vertailla oman työnsä ja oman työpaikkansa kehittämistä vertaisten kanssa.

---

## Taulukko 5.

---

Yritysten edustajien esittämiä ja kehittämiä ideoita sekä kokemuksia niiden soveltamisesta omalla työpaikalla. (Poimintoja työkonferenssien keskusteluista sekä projektille annetuista palautteista; sulkeissa tutkijaryhmän lisäyksiä.)

### 1. Yhteistyömuodot ja tiedonkulku

*Yhteistyössä tapahtuva tuotannollinen suunnittelu*

- erilaiset palaverikäytännöt: esimies-alainen -tapaamiset, ryhmien yhdyshenkilöiden palaverit, ryhmissä kiertävät palaverit, joihin osallistuu tuotannonjohto, uusien käytäntöjen suunnittelussa myös luottamushenkilöt mukana, ompelun tuntemusta tuotesuunnitteluun, nuoret idearikkaat suunnittelijat vahvuutena

*Kokeilujen tuloksia:* Eri henkilöstöryhmät pohtivat yhdessä ongelmia ja hakivat yhdessä niihin ratkaisuja. Tunne siitä, että voimme yhdessä ratkaista ongelmia. Ongelmista on ollut helpompi keskustella. Arvostetaan enemmän toisiamme, vähemmän kireyttä. On oppinut kuulemaan työtovereita.

*Organisaation sisäinen tiedonkulku*

- tiedotetaan henkilökunnalle tilauskannasta ja yrityksen taloudellisesta tilanteesta säännöllisesti
- samanaikainen ja samansisältöinen tiedottaminen: koko henkilökunnalla kokonaiskuva tilanteesta
- myynnin ja tuotannon välinen yhteistyö: toimitusten kiireellisyysjärjestyksen selvittäminen osastojen kesken, ”palaveri kello 9.00”
- myynnin ja mallisuunnittelun välinen yhteistyö toimii
- tuotteiden laatuvaatimusten selvittäminen
- ilmoitustaulun päivittäminen, ryhmien omat kansiot, aloitelaatikko työntekijöiden ideoita varten
- ”huutoruutu” eli suora yhteys johtoon nopeaa päätöstä edellyttävissä tilanteissa
- myönteinen palaute hyvin tehdystä työstä
- kännykkä joka ryhmään

*Kokeilujen tuloksia:* Tiedonkulku on parantunut. Ihmiset ovat oppineet seuraamaan toistenkin työvaiheita ja työkulkua. On tullut yhteistyöhalua, esim. omaehtoista siirtymistä ruuhkapaikkoihin. On alettu keskustella työtovereiden kanssa työn kulusta ja etenemisestä ja siitä, kuinka saadaan järkevästi ja joustavasti työt eteenpäin. Ryhmien raja-aidat madaltuneet: liikkuvuus ryhmien välillä lisääntynyt. Talon oma yhteistyöryhmä perustettu (paikallisten asioiden sopiminen).

### 2. Vuorovaikutus ja vaikuttaminen

- luottamukselliset suhteet työnantajan ja työntekijöiden välillä
- yhteisen kielen oppiminen: yhteisymmärrys kasvaa
- toisen ihmisen huomioiminen työyhteisössä: ”hymy ja hyvää huomenta”, kateus pois
- uudistusten valmistelussa myös työntekijöiden asiantuntemus otetaan huomioon
- ulkopuolinen apu ja tuki pattitilanteiden selvittämisessä
- uimahalli- ja lentopallovuorot

*Kokeilujen tuloksia:* Avoin keskustelu on yleistynyt. Osallistuminen ja vaikuttaminen omaan työhön on laajentunut. Rohkeus puhua asioista sekä itsetunto ovat kasvaneet. Työntekijäpuolikin voi reilusti tuoda esille myös negatiivisen mielipiteensä. Tullut rohkeutta tuoda asioita esille tasavertaisesti. Tunnetaan toisen työtehtäviä ja ongelmia työssä. Nähdään toisen ammattitaidot. Hyväksytään työtehokkuuden vaihtelut. Keskustelut ovat tuoneet ahaa-oivalluksia. Asioista on pystytty puhumaan asioina eikä vain vierestä. Asioita on huomattu ja yritetty jollain tavoin heti puuttua niiden kulkuun. Ohjelma useisiin pulmiin on jo vireillä. Saatiin saunailta. Jos vaikka on huono päivä, niin työkaverit huomaa sen ja piristää jollakin tavalla. Sitä on oppinut ymmärtämään toisiaan paremmin. Työnantajapuolen ja työntekijäpuolen välit ovat oleellisesti lähentyneet. Ryhmätyöskentelyn palkkaus on tullut tyydyttävämmäksi, kun olemme ruvenneet pääsemään paremmin urakalle: hyväksyy paremmin heikompitahoiset ryhmässään. Tunne ylitsepääsemättömyydestä on kadonnut.

---



## Taulukko 5. jatkuu

---

### 3. Työn organisointi

- yksikön koko sopiva ja organisaatio matala
- muuntautumiskyky vahvuutena
- ei byrokratiaa
- tiimityöskentely lisääntyy
- mahdollisuus oppia uusia työtehtäviä: aikaa opetella ja opastaa muita
- “uraputki” eli mahdollisuus vaihtaa työtä yrityksen sisällä
- pohdintaa ryhmätyöskentelyn eriaisteisista sovelluksista
- joustavuus ja monitaitoisuus lisääntyvät, missä ryhmätyö ei ole mahdollista
- nuoria täytyisi ottaa oppiin

*Ideoiden toteuttaminen:* (tiimityöskentelykoulutus, oppisopimuskoulutus uusille, nuorille työntekijöille)

### 4. Johtamistavat

- esimies on joukkueen valmentaja, joukkue tekee maalin
- tunne ongelmien ainutkertaisuudesta ja ylittämättömyydestä poistuu vertailun kautta
- on tullut rohkeutta päätöksentekoon
- vastuu enenevässä määrin jaettava kaikille, kuitenkin oltava joku väliportaassa, jolla on viimeinen vastuu asioista, tiedon kulusta yms.
- ryhmät eivät tarvitse työnjohtajaa, ainoastaan “palvelijan”, joka hoitaa sen, että työt ryhmässä pyörii
- johto on hyvä rahakirstun vartija
- yrityksen vastaava tietää kaikesta kaiken ja osallistuu

*Kokemuksia uusista käytännöistä:* (johdon edustajat ovat jalkautuneet tehdassalin puolelle ja keskustelevat sekä ottavat huomioon henkilöstön näkökulmia)

### 5. Palkkaus

- tuotantopalkkio
- yrityksen tulokseen sidottu: voi liikkua myös alaspäin
- aikapalkka
- aikapalkkaus sidottuna tulospalkkaukseen
- henkilökohtaiset sopimukset
- “palkkausmuoto X” eli talokohtaiset ratkaisut
- monitaitoisuus ja pätevytyminen otetaan huomioon
- vastuu vaikuttaa palkkaukseen samoin kuin ammattitaito
- aikapalkka, jossa henkilökohtainen osaaminen huomioidaan ja jossa on “sisulisä” tilausaikataulun toteutumisesta
- ikälisäjärjestelmä
- “iloisen ompelijan palttoo + 1000 mk”: älkää ostako kiusatun ja stressatun urakkaompeijän tuotetta!

*Kokeiluja ja uudistuksia:* tulospalkkaus, (uusia ratkaisuja ryhmäpalkkauksessa etsitään, talokohtaiset järjestelmät yleistynevät)

### 6. Fyysinen työympäristö

- työympäristön turvallisuus ja siisteys -projekti (ns. Tuttava)
- työvälineiden ja koneiden henkilökohtaiset säätömahdollisuudet
- tekniikkaa valitsemassa myös työntekijät

*Ideoiden toteuttaminen:* Tuttava on nyt kokoontunut kerran, (investointeja ergonomiaan)

Yhtä hyvin johdon edustajat kuin työntekijöidenkin edustajat ovat kiinnittäneet keskusteluissa huomiota sellaisiin sisällöllisiin kysymyksiin, joita voi pitää konkreettisina työolosuhteiden parannusehdotuksina. Mielenkiintoista sen sijaan on se, että työntekijät ovat kokeneet tiedonkulkuun, vuorovaikutukseen ja omaan työhön vaikuttamiseen liittyvät kysymykset ja kehittämisideat useammin merkitykselliseksi ja tärkeiksi kuin muut henkilöstöryhmät. Tätä voi pitää osoituksena siitä, että työntekijöillä on sekä tarvetta että halua kehittää omaa työtään ja omaa työpaikkaansa. Lisäksi näyttää siltä, että henkilöstön valmius ja resurssit muutoksiin eivät riittävästi kanavoidu eteenpäin organisaation muille portaille.

Ajoittain yritysten välisissä ja sisäisissä kehittämiskeskusteluissa on valinnut lähes euforinen tunnelma. Yhteisyyden ja samojen kokemusten jakaminen on tarjonnut tukea jaksamiselle. Vaikeinta puolestaan on ollut synnyttää luottamuksellista ja turvallista keskusteluilmapiiriä palkkauksesta ja johtamistavoista. Vaikka alan palkkausjärjestelmissä ja johtamistavoissa on yhteisiksi koettuja ongelmia, niihin on rakentavinta ja hedelmällisintä etsiä ratkaisuja paikallistasolla. Tutkimushankkeen kesto oli näin perustavien toimintakäytäntöjen käsittelyyn selvästi liian lyhyt. Keskusteluihin osallistuneiden puheenvuoroista heijastui luottamus siihen, että paikallisesti neuvotellen, uudenlaisten yhteistoimintasuhteiden kautta näihinkin ongelmiin voidaan etsiä ja löytää nykyistä paremmin toimivia käytäntöjä.

Jossakin mielessä totuttujen käytäntöjen (suoritukseen perustuvan palkkauksen, vaiheistetun työnjaon periaatteiden, ammatillisen ja organisatorisen aseman sekä päätöksentekoon liittyvän auktoriteetin) ylläpidon voi nähdä merkitsevän pyrkimystä säilyttää edes joitakin tekijöitä ennustettavina ja helposti tunnistettavina. On ymmärrettävää, että vain harvalla organisaatiolla tai työyhteisöllä on resursseja kaiken muuttamiseen kerralla. Alalla työskentelevä henkilökunta on tottunut siihen, että suunnitelmallisuus ja varmuus toiminnan jatkuvuudesta ja laajuudesta ulottuu sykäyksittäin sesongista toiseen. Tulevaisuutta koskevan täsmätiedon puuttuminen rajoittaa ja leimaa visiointia.

Työelämän laadun kehittäminen ja parantaminen on väistämättä arvostuskysymyksiä koskevien valintojen tekemistä. Tutkimus on vastuullinen tutkimusprosessin aikana tehdyistä valinnoista – yksi keskeisimpiä on, mitä muutoksella tarkoitetaan. Kehitetäänkö työn konkreettista organisointia vai vuorovaikutusta? Yksinkertaistetun vastakkainasettelun sijasta kehittämistyö pikemminkin käynnistää toimintatutkimuksen intervention heijasteena monimuotoisen prosessin, kun keskusteluihin osallistetut työpaikan henkilökunnan jäsenet etsivät uusia ideoita ja ratkaisevat eteen avautuvia vaihtoehtoja. Eteneminen muutosprosessin useilla samanaikaisilla lohkoilla on toimintatutkimuksen suuri haaste.

Jos kehittämistyön ja osallistamisen tavoitteena on organisaatiossa alhaalta ylöspäin etenevä kehittämisote, on perusteltua aloittaa muutosasialistan rakentaminen paikallisten yhteistyö- ja yhteistoimintasuhteiden selkeyttämisellä. Kehittämisprojektin aluksi järjestetyt yrityskohtaiset kehittämistilaisuudet voivat selventää eri osapuolten intressejä ja vahvistaa paikallisten neuvottelusuhteiden syntymistä. Kun kehittämisen aloite on paikallisilla muutosagenteilla, on vertailu muiden yritysten vastaavien kehittämishankkeiden kanssa entistä hedelmällisempää. Ehkä tämänkaltaisessa prosessissa voitettaisiin myös aikaa; vuorovaikutteinen kehittämistyö alkaisi työpaikatasolla välittömästi ja sisällölliselle kehittämistyölle rakentuisi valmis integraatioperusta ja perspektiiviä ylläpitävä pohja.

Kulta-projektin tutkimusasetelma sisälsi sen oletuksen, että kehittämistyössään kokeneet yritykset antavat ideoita ja välittävät kokemuksiaan projektiin myöhemmin mukaan tulleille yrityksille. Voi sanoa, että esimerkit hyviksi koetuista käytännöistä levisivätkin asetelman sisältämien odotusten mukaisesti. Tätä kanavaa pitkin välittyivät nimenomaan sellaiset työorganisaatioiden käytäntöjen muutokset, joita on totuttu pitämään konkreettisina muutoksina. Muutosten eriaikaisuus ylitti kuitenkin tutkimusasetelman rajat: kehittämisprosessit etenivät eri työpaikoilla niin eriytyneesti, että lukuisat hyvät esimerkit eivät ajoittuneet aivan otollisesti. Tämän viiveen tasoittamista varten tutkijaryhmä oli varautunut laatimalla kirjallisia palautteita sekä yhteisistä työkonferensseista että yrityskohtaisista kehittämistilaisuuksista. Ne ovat palvelleet yhteisenä tieto- ja muistivarantona.

Olemme soveltaneet työelämän kehittämisotetta, jota on sekä kiitetty että kritisoitu keskittymisestä kommunikaatioon ja kielellisten kykyjen kehittämiseen. Muutamat kommentaattorit ovat lisäksi kiinnittäneet huomiota kommunikaatioteorialle ja tasa-arvon lisäämiselle nojautuvien työelämän kehittämisen lähestymistapojen normatiivisuuteen ja etiikkaan (Ry Nielsen 1996; Sørensen ja Hackman 1992, 55). Pyrimme ottamaan kehittämismenetelmien arvostelun jo hankkeen alussa huomioon, mutta olemme päätyneet käsittelemään yhteistyönä tehtävän työelämän laadun parantamista vuorovaikutuksen näkökulmasta. Kehä sulkeutuu.

Kehittäminen lähtee liikkeelle siitä, että jokin asia todetaan yhteisesti ongelmaksi. Tutkimus puolestaan liikkuu maastossa ongelmien tunnistamisen antennit päässään. Vuorovaikutteisen ja osallistavan, toimintatutkimukseen nojaavan kehittämistyön vahvuus on tämän tutkimuksen perusteella se, että lähestymistavassa voidaan liittää toisiinsa yhtäältä vuorovaikutteinen, työpaikoilla muutosagenteina toimivien henkilöiden tekemä kehittämistavoitteiden määrittely ja toisaalta tutkimuksella tuettu kehittämisprosessin ohjaus. Osallistavassa kehittämistyössä muutosagenteina toimineet tutkijat ovat voineet nauttia henkilökunnan luottamuksesta ja voineet esittää sekä muu-

tosprosessia että sen sisältöä koskevia vaihtoehtoja. Avoimessa kehittämisprosessissa, jossa ongelmien määrittely ja tavoitteiden tarkistaminen on vastavuoroista ja jatkuvasti kypsyvää ja kertautuvaa, yhdenlaisen kehittämisotteen johdonmukainen noudattaminen tuo prosessiin ennustettavuutta. Lisäksi se mahdollistaa yhden tutkimustehtävän: kriittisen itsearvioinnin. Menetelmien arvioiminen ja uusien näkökulmien löytäminen sisältyvät tähän.

## **10. Yhteenveto ja johtopäätökset**

Tutkimuksella on ollut kaksi tavoitetta, joiden toteuttaminen on lomittunut toisiinsa sekä ajallisesti että sisällöllisesti. Ensinnäkin se on pyrkinyt ymmärtämään pukineteollisuuden kehitystrendejä kytkien yrityskohtaiset ehdot ja edellytykset liiketoiminnan globaaleihin ehtoihin. Tarkastelun keskiössä ovat olleet yritystasoiset käytännöt, joilla alan tuotantolaitokset pyrkivät vastaamaan pyörteisen liiketoimintaympäristön vaatimuksiin. Käytäntöjä on peilattu yritysten sosiaaliseen ja kulttuuriseen maailmaan. Toiseksi tutkimus on ollut antamassa virikkeitä sellaisten käytäntöjen muodostamiselle, jotka ovat perusedellytyksiä jatkuvaa oppimista tukeville ympäristöille. Tämä tavoite on toteutettu toimintatutkimuksellisenä prosessina. Tutkimusprojekti on järjestänyt keskustelutilaisuuksia yritysten sisällä, yritysten kesken ja myös laajentaen keskustelijoiden piiriin elinkeinotoiminnan tukijärjestelmän edustajiin. Keskustelut ovat tarjonneet virikkeen ja väylän pohtia, mitä alalla on tapahtumassa, miten suomalainen pukineteollisuus voi etsiä tulevaisuuden perspektiivejä ja miten toisten yritysten ratkaisut olisivat hyödynnettävissä omassa yrityksessä.

### **Yhteistyötä yli rajojen**

Tekstiili- ja vaatetusteollisuuden tulevaisuuden näkymissä viennin merkitys korostuu. Alan laskusuuntauksen arvioidaan olevan takanapäin, ja alkaneella viisivuotisjaksolla tuotannon arvioidaan pysyvän nykyisellä tasollaan. Tevanake-alan tuotannosta noin kolmasosa menee vientiin. Teollisuuspoliittisena näkemyksenä on esitetty, että viennin osuutta tuotannon volyymista on mahdollista kasvattaa aina kahteenkolmasosaan koko tuotannosta. Alan tuotteiden vienti on joitakin erikoistuotteita lukuunottamatta hintakilpailukyvyyn, erityisesti valuuttakurssin, varassa. Hintakilpailukyvyyn arvioidaan säilyvän hyvänä, mikä antaa mahdollisuuksia vientimarkkinoille. Ulkomainen tuonti on edelleen merkittävä haaste kotimaiselle vaatteiden valmistukselle. Tekstiilien valmistuksen tulevaisuus näyttää selvästi paremmalta.

Historiansa kaikissa vaiheissa vaatetusteollisuuden toimintaa on leimannut riippuvuus yhdestä keskeisestä resurssista: halvasta naistyövoimasta. Vaateusteollisuuden kasvava ulkomainen alihankinta tarjoaa hyvän esimerkin naisten työvoiman maailmanlaajuisesta hyödyntämisestä, jota pidetään glo-

baalin talouden ja teollisuuden rakennemuutoksen yhtenä keskeisenä piirteenä.

Suomen vaatetusteollisuuden strategiat halvan naistyövoiman hyödyntämisessä ovat vaihdelleet vuosien varrella. Suomi oli Ruotsille alihankintamaa 1960- ja 1970-luvuilla kunnes nouseva palkkataso ja välilliset työvoimakustannukset nostivat työvoiman hintaa 1980-luvulle tultaessa, jolloin ruotsalaisyritykset lähtivät Suomesta ja myös Suomen vaatetusteollisuuden oma palkkatyövalmistus ulkomailla käynnistyi.

Vuosikymmenen 1980-90 vaihteessa Suomen kriisissä olevan vaatetusteollisuuden oli kohdattava avoin ja kova kansainvälinen kilpailu. Siksi poliittiset muutokset Venäjällä ja Baltiassa olivat vaatetusteollisuudelle todellinen onnenpotku, joka avasi mahdollisuudet edullisiin alihankintasopimuksiin. Tähän myös luotiin nopeasti edellytykset lainsäädännöllä. Nykyisin arviolta neljännes Vaatetusteollisuuden keskusliiton jäsenyritysten yhteenlasketusta liikevaihdosta perustuu alihankintaompeluun muualla kuin Suomessa.

Kulta-projektin yhteistyöyritysten johtajat perustelevat ulkomaista valmistamista eri tavoin. Toiset suhtautuivat siihen myönteisesti, joillakin oli varauksia. Mielipiteiden kirjo johtunee siitä, että kustannushyöty on erilainen erityyppisissä tuotteissa. Samoin tuotteiden laatuvaatimukset saattavat olla sellaiset, että ulkomainen valmistuttaminen ei tule kysymykseen. Joustava ja suorituskypyinen kotimainen tuotantoyksikkö nähdään silloin parempana vaihtoehtona. Alhaisen kustannustason lisäksi johtajat perustelevat alihankintaa myös joustavuudella, jota ulkomaisen valmistuskapasiteetin käyttö tarjoaa. Se antaa suomalaisyrityksille mahdollisuuden tasata kysynnän vaihteluita ilman kotimaisen työvoiman lisäystä.

Vaatetusyritykset ovat kohdanneet Virossa logistiikan haasteen menetelmällä, jota voisi kutsua toiminnassa oppimiseksi. Ydinongelma näyttää kuitenkin olevan kulttuurinen kuilu kahden erilaisia yhteiskuntajärjestelmiä edustavan teollisen tradition ja niiden erilaisten merkitysjärjestelmien välillä. Kehittyneen kapitalismin oloihin perustuva ymmärrys asioiden hoitamisesta kohtaa sosialismin aikana syntyneet rakenteet, ajatustavat ja käytännöt, jotka näyttivät ainakin ensimmäisinä vallan vaihtumisen jälkeisinä vuosina eri muodoissa jatkavan elämäänsä Viron yrityksissä. Virolaisyritykset ottivat ensimmäiset askelet markkinatalouden suuntaan länsikontaktien avulla. Yhteistyökumppaneilta opittiin alihankintavalmistuksen ohessa kokemuksen kautta, mitä tarkoittavat laatu, tehokkuus, määrääajat ja markkinat.

Nykyisin Suomi on Viron ylivoimaisesti tärkein kauppakumppani. Tämä erityisesti Viron vaatetusteollisuudessa, jonka kapasiteetista valtaosa on ollut viime vuodet suomalaisten vaatetusyritysten käytössä. Siitä seuraa kaksi asiaa: Viron vaatetusteollisuus on voinut jatkaa toimintaansa, työllistää ja suhteellisesti jopa vahvistaa asemaansa kansantaloudessa. Samalla teollisuuden

omaehtoinen kehittäminen, omien mallien valmistus omille markkinoille on erittäin vähäistä.

Virolaisyrietykset toivovat, että alihankintatyö on yrityksille välivaihe, josta yritysten tulisi ponnistaa itsenäisen lisenssivalmistajan asemaan ja siitä edelleen kilpailemaan markkinoilla omilla malleilla. Pääoman puute on kuitenkin esteenä Viron yritysten kehittämiseksi. Käytännössä viime vuosina ainoa tapa hankkia lisää rahoitusta on ollut hankkia ulkomainen investointi virolaisyrietykseen. Vaatetusteollisuudessa tällaisia investointeja on ollut vähän, toisin kuin esimerkiksi elintarvike- tai tekstiiliteollisuudessa. Vaatetusyritysten omat mahdollisuudet investoida ovat olleet niissä rajoissa, joissa esimerkiksi yritykseen hankittu kone on voitu maksaa alihankintatyöllä.

Suomen ja Viron yritysjohtajat tuntuvat olevan yhtä mieltä siitä, että alihankintayhteistyö on nopeasti ohi menevä välivaihe. Korkea inflaatio nostaa kustannus- ja palkkatasoa nopeasti. Samoin parhailla virolaisyrietyksillä on jo mahdollisuus valita kumppaninsa ja asettaa ehtonsa alihankintasopimuksille. Enää yrityksille ei riitä pelkkä hengissäpysyminen, niiden pitäisi saada vähän voittoaakin.

Kysymys kuuluukin, mitä sen jälkeen? Tulevatko virolaisyrietykset kilpailemaan Suomen kotimarkkinoille vai tuleeko Virosta Suomen kotimarkkinoiden laajennus? Yhdistävätkö Suomen ja Viron vaatetustehtaat voimansa ja alkavat hyödyntää Pietarin markkinoita? Avoimna on monia mahdollisuuksia.

Kun ulkomaisessa alihankintavalmistuksessa on ryhdytty tuumasta tekoihin, yhteistyösuhteiden vahvistaminen toisten kotimaisten yritysten kanssa on ollut varovaisen tunnustelemaa. Perustekstiilejä ja vaatteita valmistavista yrityksistä huomattava osa, noin 80 prosenttia, on pienyrityksiä, joissa työ on organisoitu muutoin kuin teollisesti. Tämä kertoo alan yrityskirjosta ja antaa perusteita uudennlaisille yhteistyösuhteille. Verkostoituminen ja alihankinta kotimaassa voi synnyttää uutta teollisuutta ja turvata alan työllisyyttä etenkin niiden pienten ja keskisuurten yritysten osalta, joilla on niukat resurssit yksin suuntautua ulkomaiseen teettämiseen tai tuotteidensa vientiin Euroopan ankarasti kilpailluille markkinoille.

Aika moni yritysten yhteistyösuhteista haastateltu henkilö mainitsi vanhan vertauksen siitä, että suomalaisella on tapana lähteä kirveen kanssa yläjuoksulle, jos tapaa virrassa uivan lastun. Muutama haastatelluista puhui myös siitä, millaista on uusi, moderni aika uusine vaatimuksineen. Nyt on yhteistyön ja verkostoitumisen aika, todettiin. Entinen maailma on mennyt, jotta tietäisimme jotakin tulevasta, katsokaamme sitä yhdessä.

Olemme pyrkineet tuomaan esille yhteistyön ja verkostoitumisen vaihtoehtona, emme pakkona. Tekstiili- ja vaatetusteollisuus on tilanteessa, jossa eri tahoilla toimivat henkilöt ja instituutiot arvioivat tulevaisuuden perspek-

tiivejä suhteessa tietoyhteiskuntaan ja alan uudelleen rakenteistumiseen. Yhteistyö lähtee liikkeelle kontaktin luomisesta, suhteen rakentamisesta ja jatkuu uskolla ja luottamuksella siihen, että tästä on pidemmän päälle molemmille osapuolille hyötyä. Kotimaisen alihankintatyön verkostomainen järjestäminen on osittain jo toteutunut esimerkiksi Pirkanmaalla. Lisäksi on olemassa hyviä esimerkkejä yhteistyön onnistumisesta markkinoinnin ja myynnin alueilla. Ammatillinen peruskoulutus ja työssä olevien oppisopimuskoulutus ovat nekin mukautuneet alan uudistuviin vaatimuksiin. Näyttää siltä, että alueellisissa elinkeinojen ja työllisyyden kehittämisohjelmissa vaatetus- ja tekstiiliteollisuuden uudistumiskykyä ja kehittämistarpeita on vain vähän otettu huomioon.

### **Naisvaltaisen alan erityispiirteitä**

Pukineteollisuus on työn organisoinnissa ja työvoiman käyttötavoissa uuden kynnyksellä. Taylorismi ei tarjoa tulevaisuuden perspektiivejä, joustavuus lupaa enemmän ja jotakin uutta. Kaikki se, mitä joustavan yrityksen toimintamallissa on hahmoteltu, on tekstiili- ja vaatetustehtaissa jokapäiväistä arkea. Joustavuus on osa niistä keinoista, joita on yritysstrategian tasolla käytetty, mutta sitä ei voi pitää työn organisoinnin kaiken kattavana tavoitteena. Joustava toiminta työtehtävien ja johtamisen käytäntöjen tasolla toteutuu sekä erikoisosaamiselle perustuvassa että laaja-alaisille tehtäville perustuvassa työorganisaatiossa.

Tärkeämpää kuin työn organisoinnin tapa näyttää olevan, kuinka tuotannonohjauksen välittämät yrityksen kokonaistavoitteet on tehdashallinnon sosiaalisissa suhteissa tulkittu. Tästä tulemme kysymyksiin, jotka koskevat työntekijöiden suostumista ja sitoutumista, mutta yhtä hyvin johdon kannalta on kyse suostumisesta uudennlaisiin yhteistoimintamuotoihin.

Tayloristista ja joustavaa työn organisointia on tutkimuksessa tarkasteltu tehdashallintotyyppinä. Tapaustutkimuskohteissa on löydettävissä sekä tayloristisen että joustavan tehdashallinnon piirteitä. Luonteenomaista on, että ne elävät työn organisointimalleina rinnakkain erilaisissa merkityksissä ja eri yhteyksissä. Tayloristisen tehdashallinnon tyypissä johtamistapana käytetty joustavuus saa tayloristisen tulkinnan. Työntekijät tulkitsevat tuotannon joustavoittamispyrkimyksiä tehdashallinnon sosiaalisissa suhteissa työnjohdon taholta tulevaksi muodikkaaksi kuorrutukseksi, jonka tavoitteena näyttää työntekijöiden näkökulmasta olevan työpanoksen tiukentaminen.

Tehtäväjoustoa - joustavuuden yleisintä muotoa tapaustyöpaikoilla - voidaan toteuttaa monella tavalla. Yleisintä näyttää olevan johdon taholta tuleva määräys tai kehoitus siirtyä tehtävästä toiseen äkillisissä pullonkaula- ja ruuhkatilanteissa. Siinä tapauksessa joustavuus on yksipuolista ja perustuu



hierarkkisiin käskyvaltasuhteisiin, ei työntekijöiden omaehtoiseen yhteistyöhön ja ongelmien ratkaisuun. Joustavuus voi toteutua toisinkin. Joustava tehdashallinto edustaa tyyppinä sellaista työvoiman käytön mallia, jossa työn itsenäisyys lisääntyy ja työntekijöiden keskinäinen yhteistyö tulee sosiaalisesti palkitsevaksi. Tässä kehyksessä joustavuus tarkoittaa työntekijöiden liikkuvapautta ja oman harkinnan käytön mahdollisuutta. Mikäli työntekijöillä on riittävästi tuotannon kulkua ja tavoitteita koskevia tietoja ja mahdollisuus päätöksentekoon, joustavuus ja hierarkkisen organisaation ohittava vastuun jakaminen tulkitaan työn arvostukseksi. Tämänkaltaista 'raja-aitajoustavuutta' voi löytää vaihtelevissa tilanteissa sekä linjaorganisaatioissa että ryhmätyöorganisaatioissa.

Pukineteollisuus on naisvaltainen ala, joka näkyy sekä työvoiman käyttötavoissa että tehtaiden sosiaalisessa maailmassa. Tutkimuksessa on tullut esiin naisten työkulttuuri, joka poikkeaa tehtaan muista toiminnan tavoista. Siitä ei löydy henkilökohtaista kunniaa tavoittelevia sankarittaria enempää kuin kilpailua yksilöllisistä palkinnoista. Naisten työkulttuuriin ei myöskään kuulu hierarkkinen johtajuus, vaan naisten työryhmän yhdyshenkilön ensimmäinen huoli on jäsenten viihtyminen ja hyvinvointi sekä ryhmän koossa pysyminen.

Pukineteollisuuden naistyöntekijöiden työkulttuuri piiloutuu virallisen, äänekkään ja näkyvän taakse tehtaissa. Se tulee esiin naisten tavoissa työskennellä ja olla keskenään, esimerkiksi pyrkimyksenä harmoniaan ja viihtymiseen, suhtautumisessa työhön, ihmisiin ja työyhteisöön. Naiset joutuvat ikäänkuin rakentamaan oman tilansa tehtaiden miehiseen maailmaan ja kehittämään omat selviytymisstrategiansa ympäristössä, jossa he ja heidän saavutuksensa pysyvät muille näkymättöminä.

Naisten työkulttuurin organisoivana periaatteena on emotionaalinen rationaliteetti, johon kuuluu yhteisyys, välittäminen ja vastuun kantaminen kokonaisuudesta. Oma kulttuuri tuottaa naisille positiivisia merkityksiä, jotka korvaavat heille ainakin osittain saamatta jääviä taloudellisia palkintoja.

Toisaalta myös työelämän ja organisaatioiden hierarkkinen, ristiriitaisiin etuihin ja kilpailuun perustuva miehinen maailma heijastaa naisten työkulttuuriin ongelmia, joiden käsittelemiseen naisten kulttuuriset koodit eivät tunnu antavan välineitä. Seurauksena on emotionaalista kipua ja lukkiutuneita suhteita, joiden avaaminen ryhmän omin voimin on vaikeaa.

Naisten työyhteisöissä erilaisuuden ja kilpailun sietämisen ongelma vain pahenee tilanteessa, jossa työyhteisön yllä leijuu epämääräinen, selkiintymätön uhka. Ahdistuksen on pakko purkautua jotenkin. Kun se ei purkaudu vastarinnaksi työnantajan suuntaan, se purkautuu sisäänpäin itseän ja työtovereihin. Masennutaan, sairastutaan tai etsitään syntipukki, johon omat pelot ja ahdistukset voidaan projisoida. Läsnä on myös kulttuurinen hyvän naisen

ideaali, joka ei salli avointa vihan tunteiden ilmaisua, vaan sysää naiset syyllisyyden ja häpeän syövereihin. Syntyy negatiivinen tunnekimppu, joka voi viedä pohjan yhteistoiminnalta.

Työntekijänaiset eivät ole tottuneet ilmaisemaan itseään virallisissa yhteyksissä eivätkä omaksuneet tällaisen ilmaisun edellyttämää käsitteellistä kieltä. Ryhmän jäsenten käyttämä kieli ja naisten keskustelukulttuuri on naispuhetta, joka poikkeaa monin tavoin maskuliinisesta sanallisen informaation ja välineellisen esittämisen varaan rakentuvasta kommunikaatiosta. Kuitenkin kun oivaltaa naisten puheen metatason eloisuuden ja sen intensiivisen latautumisen merkityksillä, naisten puheesta alkaa erottaa monia mielenkiintoisia piirteitä ja viestejä. Vaikka sanottaisiin vähän, olennaiset viestit kuitenkin välittyvät ilmein, elein ja äänensävyin, ja ihmiset ymmärtävät toisiaan.

Urakkatyö rakenteistaa naisten työtilanteita ja ryhmän jäsenten välisiä suhteita. Jopa työntekijöiden tunteiden vaihtelut ja niiden ilmaukset näyttävät seuraavan urakan toteutumisesta. Työssä nousee esiin paitsi urakan kuormittavuus myös työntekijöiden korostunut vastuuntunne. Naisten kulttuuriset koodit arkielämän käytäntöjen uusintamisesta perheessä ovat seuranneet heitä työpaikalle, jossa he samalla tavoin kokevat olevansa vastuussa kokonaisuudesta aivan riippumatta siitä, saavatko he tästä työnantajalta palkkaa tai arvostusta. Naistyöntekijöiden henkilökohtainen vastuuntunne astuu kuvaan tilanteissa, joissa työn tekemiseen liittyvien sääntöjen puutteet tulevat vastaan. Sääntöjen merkitys naisille näyttää kiinnittyvän juuri näihin aukkoihin ja puutteisiin, joiden ylittäminen on mahdollista vain heidän vastuuntuntonsa kautta.

Pukinetehtaissa naisten työkulttuurin ja ryhmätyön välillä vallitsee rakenteellinen homologia, joka tuottaa tulokseksi naisten sitoutumista ryhmätyöhön ja sille asetettuihin taloudellisiin tavoitteisiin yli sen mitä voi pitää heidän omalta kannaltaan kohtuullisena. Lopputuloksena on normaalien toimenkuvien yli menevää vastuun kantamista uupumiseen asti. Tämä ponnistelu jää/jätetään organisaatioissa kuitenkin näkymättömäksi ja näin myös vaille palkkiota tai arvostusta. Silti ryhmätyön taloudellinen tulos pukinetehtaissa perustuu suurelta osin juuri tähän naisten näkymättömään panokseen, josta yrityksessä kuitenkaan ei kyetä laajemmin oppimaan.

Tayloristinen tuotantotapa ei enää vastaa empiiristä todellisuutta naisten työryhmissä, mutta se on kuitenkin punoutunut lujasti muun muassa tehtaiden johtamis- ja palkkaustapoihin. Seurauksena on konflikteja ja työntekijöiden turhautumista. Ryhmätyön myötä yrityksissä syntyy tarve luoda uudenlaisia käytäntöjä kuten avata tiedonkulkua, kokoontua ja neuvotella. Sosiaalisten prosessien tasolla on kuitenkin havaittavissa viive. Sosiaalisen muu-

toksen syvälleikävyys, jonka ryhmätyöorganisaatioon siirtyminen sysää liikkeelle, on vaikeasti ymmärrettävä asia yrityksissä.

### **Entistä enemmän, entistä nopeammin, entistä korkeampaa laatua**

Yritysten henkilökunnalle viime vuosien kehitys on ollut sekä henkisesti että ruumiillisesti raskasta aikaa. Entistä pienemmällä työvoimalla tuotetaan entistä enemmän, entistä korkeampaa laatua, entistä tiukempien aikataulujen ehdoilla. Henkilökunnan puheenaiheissa kiire, ajan puute, työpaineet ja stressi vilahtelevat jokapäiväiseen toimintaan kuuluvina osina. Näiden käsitteiden avulla henkilökunta kertoo kuormittuneisuudestaan. Kuormitusta aiheuttivat ensinnäkin riittämättömyyden tunteet, jotka olivat yhteydessä jatkuvasti kiristyviksi koettuihin vaatimuksiin ja yrityksiin vastata niihin. Toiseksi henkilökuntaa kuormittavat epävarmuuden tunteet, jotka liittyivät päätöksenteon välttämättömyyteen riittämättömäksi koetun tiedon varassa. Kuormitusta lisäsivät myös päiväkohtaisen tiedonkulun katkokset ja niistä aiheutuvat ongelmat, jotka lisäsivät jo muutenkin raskaaksi koettua työtaakkaa. Ryhmätyöorganisaatioille ominaista oli ryhmien sisäisiin sosiaalisiin suhteisiin kytkeytyvä kuormittuneisuus.

Koska ryhmätyö näyttää olevan jatkossakin työn organisoinnin avain, on tarpeen kiinnittää huomiota ryhmien välisiin kommunikointikäytäntöihin ja ryhmien toiminnan tavoitteeseen. Jos tuotantoryhmiä kannustetaan yksipuolisesti tuloksen tekemiseen, ryhmien toiminta ja ajattelutavat keskittyvät suoritushopeuden tai -hitauden arviointiin. Tämä puolestaan nostaa ryhmässä esiin eriarvoisuutta ja kuormittaa ryhmien jäsenten välisiä suhteita. Toiminnan ja menetelmien kehittämiseksi sekä oppimiselle suotuisan ympäristön tarjoaa ryhmä, jossa sosiaaliset suhteet ovat toimivat. Pitkällä aikavälillä tämä merkitsee myös ryhmien toiminnan tehostumista ja kuormittumisen alenemista. Pohdinnan arvoista onkin, asetetaanko ryhmien tavoitteeksi pelkästään suoritustehokkuus vai ulotetaanko tulosten arvioiminen toiminnan kokonaislaadun kysymyksiin.

Kiire ja ruuhkat ovat yrityksissä ongelmanratkaisun reunaehdoja yhtälailla kuin kyky suoritua usein lyhyelläkin varoitusaajalla asiakkaan toiveen mukaisesta tilauksesta. Yrityksissä on täytynyt löytyä toimivat muodot päivittäisongelmien ratkaisulle. Kitkakohdat ongelmanratkaisussa liittyivät monessa tapauksessa niinkutsuttuihin kommunikatiivisen oppimisen haasteisiin. Tällä olemme ymmärtäneet tulkitsemistoimintaa, joka tähtää sellaisten viitekehysten etsimiseen, joissa sosiaalisessa vuorovaikutuksessa ilmenevät asiat ja tapahtumat tulevat paremmin ymmärrettäviksi.

Tuotanto pukineyrityksissä vaatii nykyisin paljon yhteistyöltä ja koordinaatiolta. Yhteistyösuhteissa ihmiset joutuvat tilanteisiin, joissa toisen osa-

puolen viitekehys tulkita tapahtumakulkuja on eri kuin oma. Kiireen keskellä käy suhteellisen usein niin, että sellaista informaatiota jää puuttumaan, joka antaisi edellytykset tehdä kohdalleen osuva tulkinta. Monissa yhteyksissä tuli esille tarve, että “pitäisi puhua enemmän – puhuttaisiin ja selitettäisiin asiat – mutta kun ei kerkiä puhumaan”. Esimerkiksi keskustelut ja haastattelut vertikaalisesta yhteistyöstä toivat esille, että yhteistyön kangertelu liittyi tilanteisiin, joissa tieto tai palaute ei kulkenut tai joissa ongelman hoidon kannalta olennainen asiantuntemus jätettiin huomioonottamatta. Kommunikatiivisen oppimisen haasteet korostuvat tilanteessa, jossa käytännöt ovat muotoutumisvaiheessa. Tänä päivänä sellainen vaihe on hyvin yleinen olotila pukineiteollisuuden yrityksissä.

Tutkimusryhmän järjestämät keskustelutilaisuudet tarjosivat väylän yritysten henkilöstölle vaihtaa kokemuksia ja tuoda esille konkreettisia ongelmia ja ratkaisuja, mutta myös ottaa hiukan etäisyyttä arjen tilanteisiin. Kriisimainen kehitys alalla on aiheuttanut paljon huolta, hämmennystä ja epävarmuutta kaikissa ammattiryhmissä. Ne ovat asioita, joiden käsittelylle työn lomassa ei löydy kanavia. Joskus ulkopuolinen sysäys on terveellinen tilanteessa, jossa sen paremmin vanhat kysymykset kuin vanhat vastauksetkaan eivät ole päteviä. Pääsääntöisesti kuitenkin yhteinen pohja asiayhteyksien ymmärtämiselle täytyy syntyä normaalin työn puitteissa. Oppimisympäristö, joka tukee etenevää ongelmanratkaisua ja innovatiivisuutta, synnytetään paikan päällä työyhteisöissä.

## **Lopuksi**

Kehittämistyön painopiste pukineyrityksissä on pikemminkin sosiaalisissa kuin teknologisissa innovaatioissa. Siirtyminen ryhmätyöorganisaatioon on ollut suuri mullistus sen läpikäyneissä tehtaissa, mutta myös vaihetyöorganisaatioissa on täytynyt hioa esimerkiksi yhteistyökäytäntöjä. Tutkimus on pyrkinyt tekemään näkyväksi sitä sosiaalista ja kulttuurista maailmaa, joka on läsnä uudistuksissa ja jonka muovautuminen voi kulkea eri tahdissa uudistusaikataulun kanssa. Sosiaalinen ja kulttuurinen maailma avautuu keskustellen. Kehittämisprosesseja arvioitaessa avainkysymyksiksi ovat tulleet kommunikaatio ja henkilöstön keskinäiset vuorovaikutussuhteet. Kehittämistyö lähtee liikkeelle pohdinnoista, keitä “me” olemme ja mitä tulevaisuudelta haluamme. Tällaiset keskustelut onnistuvat hedelmällisimmin, mikäli keskustelijat luottavat toisiinsa ja puhuvat jos ei samaa kieltä niin ainakin saman kielen ymmärrettäviä murteita.

Tutkimusprojekti on organisoinut tilanteita, joiden kautta on syntynyt keskustelua ammatti- ja yritysrajojen yli. Kommunikatiokanavien aukeaminen on yksi perusehto kehittämistyölle. “Muutoksen keskellä tulee vauhtisokeak-

si. Mihin olemme menossa?” Näin kysyvät työntekijät, johtajat ja teollisuuden mahdollisia kehityssuuntia miettivät asiantuntijat ja työelämän tutkijat. Voimme yrittää ymmärtää kokemuksiamme mutta emme voi niitä ennustaa. Haluaisimme kuitenkin tietää jotakin epävarmasta tulevaisuudesta, jotta voisimme tehdä viisaan valinnan tarjolla olevien vaihtoehtojen väliltä. Innovatiivisuus kasvattaa kykyä kohdata tulevaisuus ja niin ollen innovatiivisuuden ruokkiminen on työtä huomisen eteen.



## Lähteet

- Acker, J. (1994) 'The Gender Regime of Swedish Banks', *Scandinavian Journal of Management* 19 (2), 117–130.
- Aho, S., Kivimäki, R. ja Koski, P. (1995) *Uusi, kestävä yrittäjäyys? Tutkimus yrittäjäksi ryhtymisestä ja uusyrityskeskusten toiminnasta*, Työpoliittinen tutkimus 118, Työministeriö, Helsinki.
- Aho, S., Lavikka, R., Piliste, T., Teder, J. and Varendi, M. (1996) *Making the Way into the Market Economy. Transformation in Estonia with a Focus on Food and Light Industries*, Labour Policy Studies 146, Ministry of Labour, Hapapaino, Helsinki.
- Alasoini, T. (1990) *Tuotannolliset rationalisoinnit ja teollisuuden työvoiman käyttötapojen muutos*, Tutkimus viidestä modernista suomalaisesta konepajateollisuuden, kevyen sähköteknisen teollisuuden ja paperiteollisuuden yksiköstä, Työpoliittinen tutkimus 5, Työministeriö, Helsinki.
- Alasoini, T. (1993) *Ohut tuotanto ja antroposentrinen tuotanto tulevaisuuden tehtaan malleina. Näkökulmia kansallisen FAST-tutkimusprojektin kannalta*, Tampereen yliopisto, Yhteiskuntatieteiden tutkimuslaitos, Työelämän tutkimuskeskus, Työraportteja 39, Tampere.
- Alasoini, T. (1995) *Yritykset, teollisuusyhteisöt ja työntekijät jälkiteollisessa murroksessa*, Paperi tutkijasymposiumissa 'Kriisi, kaaos vai haaste?', Karkkila 2.-5.8.1995.
- Ames, L. J. (1995) 'When Sense is Not Common: Alternatives to Hierarchy at Work', *Economic and Industrial Democracy*, 16 (4), 553–576.
- Argyris, C. and Schön, D.A. (1978) *Organizational learning: A theory of action perspective*, Addison-Wesley, Massachusetts.
- Aronsson, G. (1989) 'Swedish Research on Job Control, Stress and Health', in Sauter, S.L., Hurrell, J.J. Jr., and Cooper, C.L. (eds).
- Atkinson, J. (1984) 'Manpower Strategies for Flexible Organizations', *Personnel Management* 16 (8), 28–31.
- Banke, P. and Binder T. (1992) 'Will New Technology "Help" Taylorism to Overcome the Present Crisis? Results from a Study on Design and Use of New Technology in the Clothing Industry', Kasvio, A. (ed.), 215–230.
- Bereiter, C. and Scardamalia, M. (1993) *Surpassing ourselves. An inquiry into the nature and implications of expertise*, Open Court, USA.
- Berggren, C. (1980) 'Changes in the Rationalization Patterns and Organization of Work within Mass Production in the Swedish Engineering Industry', *Acta Sociologica* 23 (4), 239–260.
- Betriebliche Humanisierungsforschung in der Bekleidungsindustrie, *Schriftenreihe: 'Humanisierung des Arbeitslebens'*, Band 88, Campus Verlag, Frankfurt/New York, 1987.
- Braczyk, H.-J., Cooke, P., and Heidenreich, M. (eds), *Regional innovation systems*, Oxford University Press, London (tulossa).
- Brown, J.S. and Duguid, P. (1991) 'Organizational learning and communities-of-practice: Toward a unified view of working, learning and innovation', *Organisational Science* 2 (2), 40–57.
- Brown, R. K. (1992) *Understanding Industrial Organizations. Theoretical Perspectives in Industrial Sociology*, Routledge, London and New York.

- Brusco, S. (1989) 'A policy for industrial districts', In Goodman, E. and Bamford, J. (eds).  
 Brusco, S. (1992) 'The Idea of the Industrial District: Its Genesis' In Pyke, F., Becattini, G. and Sengenberger, W. (eds), 10–19.
- Burawoy, M. (1985) *The Politics of Production: Factory Regimes under Capitalism and Socialism*, Verso, London.
- Cameron, D. (1996) *Sukupuoli ja kieli. Feminismi ja kielentutkimus*, (suom. Riitta Oittinen) Vastapaino, Tampere.
- Chisholm, R. F. and Elden, M. (1993) 'Features of Emerging Action Research' *Human Relations*, 46 (2), 275–298.
- Chisholm, R. F. (1998) *Developing Network Organizations: Learning from Practice and Theory*. OD Series, Addison-Wesley, Reading, Massachusetts.
- Code, L. (1995) *Rhetorical Essays on Gendered Spaces*, Routledge, New York, London.
- Coyle, A. (1982) 'Sex and Skill in the Organization of the Clothing Industry', in West, J. (ed.), 10–26.
- Czarniawska-Joerges, B. (1992) *Exploring complex organizations: A cultural perspective*. Sage, Newbury Park, CA.
- Davies, A., Naschold, F., Pritchard, W. and Reve, T. (1993) *Evaluation report*, Commissioned by the Board of the SBA Programme.
- Davies, C. (1995) *Gender and the Professional Predicament in Nursing*. Open University Press, Buckingham, Philadelphia.
- de Shazer, S. (1995) *Ratkaisevat erot*, Vastapaino, Tampere.
- Elger, A. J. (1975) 'Industrial Organizations – A Prosessual Perspective', in McKinley, J. B. (ed.), 91–149.
- Elinikäinen oppiminen tietoyhteiskunnassa. I osamietintö: määrälliset tavoitteet. Komiteanmietintö 1995: 13. Yliopistopaino, Helsinki.
- Eskelinen, H. ja Kaiponen S. (1990) *Teollisen järjestelmän uudelleenrakenteistuminen. Tapaustutkimus Outokummun ja Varkauden pienistä ja keskisuurista teollisuusyrityksistä*, Joensuun yliopisto, Karjalan tutkimuslaitos.
- Eskola, A. (1982) *Vuorovaikutus, muutos, merkitys*, Tammi, Helsinki.
- Fischer, J., Gebbert, C., Weise, H.v.d. Knesebeck, J.-H., Minssen, H., Niebur, J., Richter, G. und Weissbach, H.-J. (1983) *Arbeitsstrukturierung und Organisationswandel in der Bekleidungsindustrie*, Campus Verlag, Frankfurt/New York.
- Foucault, M. (1977) *Discipline and Punish: The Birth of the Prison*, Allen Lane, London.
- Frese, M. (1989) 'Theoretical Models of Control and Health' in Sauter, S.L., Hurrell, J.J. Jr., and Cooper, C.L. (eds).
- Ganster, D.C. (1989) 'Worker Control and Well-Being: A Review of Research in the Workplace' in Sauter, S.L., Hurrell, J.J. Jr., and Cooper, C.L. (eds).
- Gherardi, S. (1995) *Gender, Symbolism and Organizational Cultures*, Sage, London.
- Gilligan, C. (1982) *In a Different Voice, Psychological Theory and Women's Development*, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts and London.
- Goodman, E. and Bamford, J. (eds) (1989) *Small firms and industrial districts in Italy*, Routledge, London.
- Gunnarsson, E. och Rensner, U. (1983) *Från hierarki till kvinnokollektiv? Om grupporganisat arbete i statlig förvaltning*, Arbetslivcentrum, Forskningsrapport 40, Stockholm.
- Gustavsen, B. (1985) Workplace Reform and Democratic Dialogue, *Economic and Industrial Democracy*, 6 (4), 456–470.



- Gustavsen, B. (1990) *Vägen till bättre arbetsliv. Strategier och arbetsformer i ett utvecklingsarbete*, Stockholm, Arbetslivscentrum.
- Gustavsen, B. (1991) 'The LOM Program: A Network-based Strategy for Organization Development in Sweden', In Woodman, R.W. and Pasmore, W.A. (eds), 285–315.
- Gustavsen, B. (1992) Dialogue and development. Theory of communication, action research and the restructuring of working life in Social science for social action: Towards organizational renewal. Vol 1. Assen/Maastricht-Stockholm, van Gorcum & Swedish center for working life.
- Gustavsen, B. (1993) 'Creating Productive Structures: The Role of Research and Development' in Naschold, F., Cole, R. E., Gustavsen, B. and van Beinun, H. (eds), 133–167.
- Gustavsen, B. (1996) 'Development and the Social Sciences: An Uneasy Relationship', In Toulmin, S. and Gustavsen, B. (eds), 5–30.
- Gustavsen, B. and Engelstad, P.H. (1986) 'The Design of Conferences and the Evolving Role of Democratic Dialogue in Changing Working Life', *Human Relations* 39 (2), 101–116.
- Gustavsen, B., Hart, H. and Hofmaier, B. (1991) 'From Linear to Interactive Logics: Characteristics of Workplace Development as Illustrated by Projects in Large Mail Centers', *Human Relations*, 44 (4), 309–332.
- Haavio-Mannila, E., Jallinoja, R. ja Strandell, H. (1984) *Perhe, työ ja tunteet*, Juva.
- Habermas, J. (1984) *The Theory of Communicative Action, I*, Polity Press, London.
- Habermas, J. (1987) *The Theory of Communicative Action, II*, Polity Press, London.
- Harlow, E. and Hearn, J. (1995) 'Cultural Constructions: Contrasting Theories of Organizational Culture and Gender Construction', *Gender, Work and Organization* 2 (4), 180–191.
- Heiskanen, T. (1984) *Automation, work content and work requirements. A study based on international data from car industry, steel industry and power production*, Acta Universitatis Tampereensis, Ser. A Vol. 168, University of Tampere.
- Heiskanen, T. (toim.) (1990) *Työelämän muuttuvat ehdot – kohti 1990-luvun työpolitiikkaa*, Tampereen yliopisto, Yhteiskuntatieteiden tutkimuslaitos, Työelämän tutkimuskeskus, Työraportteja 19/1990, Tampere.
- Heiskanen, T., Lavikka R., Piispa, L. ja Tuuli, P. (1995) *Puhe on muutoksesta*, Tutkimus yhteistyöstä ja muutoksenhallinnasta pukinetehtaissa, Kulta-projektin raportti, Tampereen yliopisto, Yhteiskuntatieteiden tutkimuslaitos, Työelämän tutkimuskeskus, Työraportteja 50/1995.
- Heritage, J. (1996) *Harold Garfinkel ja etnometodologia*, Gaudeamus, Jyväskylä, Gummerus.
- Hjelt, V. (1908) *Tutkimus koskeva ompelijattarien ammattioloja Suomessa*, Keisarillisen Suomen senaatin toimenannosta ja teollisuushallituksen ylivalvonnalla, Keisarillisen senaatin kirjapainossa, Helsinki 1908.
- Hommen, L. (1996) Arguments for an 'Institutional learning' approach: Innovation, skill development and learning in small and medium-sized enterprises in Adult education and the labour market III ESREA Research network. Papers from the third seminar of the network in Leeds, March 1996. Edited by Henning Salling Olesen.
- Hyytinen, T. ja Keränen, J. (1997) 'Mistä pienet paidat on tehty?', *Suomen Kuvalehti* 21.2.1997, 29–35.
- Hägglund, U. och Riska, E. (1991) Kvinnors hälsa och ohälsa, Social kontroll av kvinnor, Publikationer från Institutet för Kvinnoforskning vid Åbo Akademi nr.7, Åbo.

- Ianello, K.P. (1992) *Decisions without Hierarchy. Feminist Interventions in Organization Theory and Practice*, Routledge, New York, London.
- Jessop, B., Kastendiek, K., Nielsen, K., Pedersen, O. and Aldershot, K. (eds) (1991): The politics of flexibility – Restructuring state and industry in Britain, Germany and Scandinavia, Aldershot Elgar.
- Johnson, B. and Lundvall, B.-A. (1991) 'Flexibility and institutional learning' in Jessop, B., Kastendiek, K., Nielsen, K., ja Pedersen, O., and Aldershot, K. (eds)
- Julkunen, R. (1987) *Työprosessi ja pitkät aallot. Työn uusien organisaatiomuotojen synty ja yleistyminen*, Vastapaino, Tampere.
- Julkunen, R. (1988) Miten naiset saavat naisten työt. Työn taloustieteen feministinen kritiikki ja vaihtoehto, *Sosiaalipolitiikka* 1988, 5–26.
- Julkunen, R. (1990) 'Työelämän sukupuolijärjestelmän muutospainet', teoksessa Heiskanen, T. (toim.), 61–89.
- Kaarninen, M. (1989) 'Ei ammattia vaan perhettä varten. Työläistyttöjen koulutus 1920-luvun Tampereella', teoksessa Laine, L. ja Markkola, P. (toim.) 88–110.
- Kaarninen, M. (1995) *Nykyajan tytöt. Koulutus, luokka ja sukupuoli 1920- ja 1930-luvun Suomessa*, Bibliotheca Historica 5, Suomen historiallinen seura, Helsinki.
- Kalliola, S. (1996) *Lewiniläinen ryhmäpäättös kunnallishallinnon työyhteisössä, Tutkimus yhteistoiminnasta ja toimintatutkijan kenttätutkimuksesta*, Julkaisuja T-15, Yhteiskuntatieteiden tutkimuslaitos, Tampereen yliopisto.
- Karasek, R. and Theorell, T. (1990) *Healthy work, stress, productivity and the reconstruction of working life*, Basic Books, Inc., Publishers, New York.
- Kasvio, A. (ed.) (1992) *Industry without Blue-Collar Workers – Perspectives of European Clothing Industry in the 1990's*, Tampereen yliopisto, Yhteiskuntatieteiden tutkimuslaitos, Työelämän tutkimuskeskus, Työraportteja 36/1992.
- Kasvio, A. (1991) *Tulevaisuuden vaatetustehdas. Vertaileva tutkimus vaatetusteollisuuden organisatorisista innovaatioista*, Tampereen yliopisto, Yhteiskuntatieteiden tutkimuskeskus, Työelämän tutkimuskeskus, Julkaisuja T/8, Tampere.
- Kasvio, A. ja Piispa, L. (1986) *Vaatetustehdas ja sen naistyöntekijät*, Tampereen yliopisto, Yhteiskuntatieteiden tutkimuslaitos, Sarja D/82. Tampere.
- Kasvio, A., Makó, C., and McDaid, M. (eds) (1991) *Work and Social Innovations in Europe. Proceedings of a Finnish-Hungarian Seminar in Helsinki*, Tampereen yliopisto, Yhteiskuntatieteiden tutkimuslaitos, Työelämän tutkimuskeskus, Työraportteja 25/1991.
- Kasvio, A., Nakari, R., Kalliola, S., Kuula, A., Pesonen, I., Rajakaltio, H. ja Syvänen, S. (1994) *Uudistumisen voimavarat. Tutkimus kunnallisen palvelutuotannon tuloksellisuuden ja työelämän laadun kehittämisestä*, Julkaisuja T/14, Yhteiskuntatieteiden tutkimuslaitos, Tampereen yliopisto.
- Kauppinen, T. and Lahtonen, M. (eds) (1994) *Action Research in Finland. Active Society with Action Research Conference*, Labour Policy Studies 82, Ministry of Labour, Helsinki.
- Kauppinen-Toropainen, K., Kandolin, I. and Mutanen, P. (1983) Job dissatisfaction and work-related exhaustion in male and female work. *Journal of Occupational Behavior* 4, 193–207.
- Kern, H. und Schumann, M. (1984) *Das Ende der Arbeitsteilung? Rationalisierung in der industriellen Produktion: Bestandsaufnahme, Trendbestimmungen*. München, Verlag C.H. Beck.
- Keskusteleva Psykologia. Psykologien kustannus. (Tulossa).

- Kevätsalo, K. (1994) *Yhteisymmärrystä, luottamusta ja tehokkuutta jäljittämässä*, Metallityöväen liitto, Turenki.
- Kevätsalo, K. (1996) *Naisten ja miesten suhde ay-liikkeeseen*, Talous & yhteiskunta, 24 (3), 21–34.
- Kinnunen, M. ja Korvajärvi, P. (toim.) (1996) *Työelämän sukupuolistavat käytännöt*. Vastapaino, Tampere.
- Kirjonen, J., Heiskanen, T., Filander, K. ja Hämäläinen, A. (1996) *Tila ajattelulle. Asiantuntijatyön kehykset julkisella sektorilla*, Kasvatustieteiden tutkimuslaitos, Jyväskylän yliopisto.
- Koivisto, T. (1995) *Pl-verstaan uudet toimintatavat. Analyysi osallistavan uudelleensuunnittelun prosessista*, Tampereen yliopisto, Yhteiskuntatieteiden tutkimuslaitos, Työelämän tutkimuskeskus, Työraportteja 51, Tampere.
- Kortteinen, M. (1992) *Kunnian kenttä. Suomalainen palkkatyö kulttuurisena muotona*. Hanki ja jää, Hämeenlinna.
- Korvajärvi, P. (1986a) Innostusta, vetäytymistä ja yhteistoimintaa – toimistotyöntekijöiden toimintastrategioita, teoksessa Rantalaiho, L. (toim.) (1986a), 117–127.
- Korvajärvi, P. (1986b) Naisten työyhteisöt – kahleita ja mahdollisuuksia, teoksessa Rantalaiho, L. (toim.) (1986b) 181–207.
- Korvajärvi, P. (1990) *Toimistotyöntekijäin yhteisöt ja muutoksen hallinta*. Tampereen yliopisto, Yhteiskuntatieteiden tutkimuslaitos, Työelämän tutkimuskeskus, Sarja T 6/1990.
- Kristeva, J. (1995) *New Maladies of the Soul, (Women's Time)*, European Perspectives. Columbia University Press, New York.
- Kuisma, J. (toim.) (1994) *Verkostotalous*, Pellervon Näkökulma 5, Pellervo-Seura, Kokemäki.
- Kuitunen, K. (1990) *Teknologinen muutos vaatetusalan yrityksessä: paradigmata ja kumulatiivinen prosessi*, Helsinki School of Economics, Series B:99, Helsinki.
- Kuuden vuosikymmenen Luhta-linjat. Kertomus perheompelimon varttumisesta nykyaiseksi suurtuotantolaitokseksi, Historiikki 1967, Ulosen kirjapaino.
- Kuula, A. (1994) 'Tutkimuksessa käytetty metodologia', teoksessa Kasvio, A., Nakari, R., Kalliola, S., Kuula, A., Pesonen, I., Rajakaltio, H. ja Syvänen, S., 27–61.
- Kuula, A. ja Pesonen, I. (1996) 'Työyhteisöjen omaehtoinen kehittäminen – tapaus ruoka-huolto', Hallinnon tutkimus 3, 207–215.
- Lahti, A. (1985) *Teva-alan kansainvälinen kilpailutilanne*, Helsingin Kauppakorkeakoulun julkaisuja D 70, Helsinki.
- Lahti, A. (1987) *Vaatetusalan rakennemuutos, protektionismi ja suomalaisten vaatetusalan pienyritysten strategiavalinnat tärkeimmillä läntisillä vientimarkkinoilla*, Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja D 101, Helsinki.
- Lahti, A. (1989) *Vaatetusteollisuuden tilannekartoitus ja kehittämissuosituks*, Julkaisenmaton moniste.
- Laine, L. ja Markkola, P. (toim.) (1989) *Tuntematon työläisnainen*, Vastapaino, Tampere.
- Lane, C. and Bachmann R. (1996) 'The Social Constitution of Trust: Supplier Relations in Britain and Germany', *Organization Studies*, 17 (3), 365–395.
- Lash, S. and Urry, J. (1994) *Economies of Signs & Space*, Sage, London, Thousand Oaks, New Delhi.
- Lavikka, R. (1992) *Ryhmätyö tulee vaatetusteollisuuteen. Tutkimus vaatetusyritysten siirtymisestä vaihetyöstä ryhmätyöhön perustuviin työorganisaatioihin*, Tampereen yli-

- opisto, Yhteiskuntatieteiden tutkimuslaitos, Työelämän tutkimuskeskus, Työraportteja 29/1992.
- Lavikka, R. (1994) *Flexible Production – Flexible Women. Female Workers in the Clothing Industry – from Margin to Centre*. Licentiate's thesis in sociology, Department of Sociology and Social Psychology. University of Tampere. (Unpublished)
- Lavikka, R. (1997) *Big Sisters*. Spacing Women Workers in the clothing Industry. Doctoral Dissertation in Sociology. University of Tampere, Research Institute for Social Sciences, Work Research Centre, Publication series T/16.
- Lavikka, R., Teder, J. and Varendi, M. (1994) *Viron vaatetusteollisuus tienhaarassa*. Yhteiskunnan muutosten heijastuminen Viron vaatetusteollisuudessa. – Eesti Rõivatööstus teelahkmed. Ühiskonnas toimivate muutuste kajastumine Eesti rõivatööstuses, Tampereen yliopisto, Yhteiskuntatieteiden tutkimuslaitos, Työelämän tutkimuskeskus, Työraportteja 49/1994.
- Lefebvre, H. (1991) *The Production of Space*, Blackwell, Cambridge, Massachusettes.
- Lehto, A.-M. (1996a) 'Tuottavuus- ja joustavuuspuheiden sukupuoli', teoksessa Kinnunen, M. ja Korvajärvi, P. (toim.), 71–87.
- Lehto, A.-M. (1996b) *Työolot tutkimuskohteena*, Tilastokeskus, Tutkimuksia 222, Oy Edita Ab, Helsinki.
- Lengnick-Hall, C. A. (1996) 'Customer Contributions to Quality: A Different View of the Customer-Oriented Firm', *Academy of Management Review*, 21 (3), 791–824.
- Leppänen, A. (1994) Työn käsitteellinen hallinta ja hyvinvointi paperinvalmistuksessa toimivilla, *Psykologia* 29 (2), 100–103.
- Lilja, K., Räsänen, K. and Tainio, R. (1992) 'Sectoral Foundation of Competitive Advantage, The Case of Finnish Forest Corporations', In Whitley, R. (ed.).
- Lillrank, P. (1990) *Laatunmaa. Johdatus japanilaiseen talouselämään johtamisen näkökulmasta*, Gaudeamus, Helsinki.
- Lovio, R. (1989) *Suomalainen menestystarina. Tietoteollisen verkostotalouden läpimurto*, Hanki ja Jää, Helsinki.
- Lovio, R. (1994) 'Markkinat, verkostot ja hierarkiat', Teoksessa Kuisma, J. (toim.).
- McKinley, J. B. (ed.) (1975) *Processing People. Cases in Organizational Behaviour*, Holt, Rinehart & Winston. London.
- Mezirow, J. (1985) 'A critical theory of self-directed learning', in New directions for continuing education, no 25, 17–30.
- Mezirow, J. (1995) 'Kriittinen reflektio uudistavan oppimisen käynnistäjänä', Teoksessa Mezirow, J. et al., 17–39.
- Mezirow, J. et al. (1995) *Uudistava oppiminen. Kriittinen reflektio aikuiskoulutuksessa*, Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus, Oppimateriaaleja 23, Helsinki.
- Miner, V. and Longino, H. (eds) (1987) *Competition. A Feminist taboo?* The City University of New York, New York.
- Mitter, S. (1986) *Common Fate – Common Bond. Women in the Global Economy*, Pluto Press, London.
- Mumby, D. and Putman, L.L. (1992) The Politics of Emotion: A Feminist Reading of Bounded Rationality, *Academy of Management Review*, 17(3), 465–486.
- Nakari, R. ja Valtee, P. (1995) *Menestyvä työyhteisö. Yhteistoiminnallisuuden näkökulmia työyhteisön kehittämiseen*, Helsingin kaupunki.

- Naschold, F. (1992) *Evaluation Report*, Commissioned by the Board of the LOM Programme, Berlin, Science Center (WZB).
- Naschold, F. (1994) *The Politics and Economics of Workplace Development, A Review of National Programmes*, Työpoliittinen tutkimus 64, Työministeriö, Helsinki.
- Naschold, F., Cole, R. E., Gustavsen, B. and van Beinum, H. (eds) (1993) *Constructing the New Industrial Society. Social science for social action: toward organizational renewal*, Vol. 3, Assen & Maastricht, Van Gorcum/Stockholm, The Swedish Center for Working Life.
- Niemelä, J. (1996) *Ammattirajoista tiimityöskentelyyn. Työnjaon ja työelämän suhteiden muutos Suomen telakoilla 1980- ja 1990-luvuilla.*, Turun yliopiston julkaisuja, Sarja-Ser. C osa -TOM.127, Turku.
- Niemelä, P. (1991) 'Kvinnans depression: En följd av förnekad vrede och ett falskt jag', i Hägglund, U. och Riska, E., 187–222.
- Näreikkö, H. ja Takalo, T. (1986) *Säikeistä yhteen*, Tekstiili- ja vaatetustyöväen historia, Tekstiili- ja vaatetustyöväen liitto ry., Gummerus, Jyväskylä.
- O'Reilly, J. (1992) Where do You Draw the Line? Functional Flexibility, Training & Skill in Britain & France, *Work, Employment & Society*, 6 (3), 369–396.
- Oittinen, R. (1989) 'Ompelu naisten työnä ja naisten työn symbolina', teoksessa Laine, L. ja Markkola, P. (toim.) 61–87.
- Ollus, M., Lovio, R., Mieskonen, J., Vuorinen, P., Karko, J., Vuori, S. ja Ylä-Anttila, P. (1990) *Joustava tuotanto ja verkostotalous – tekniikan, talouden ja yhteiskunnan vuorovaikutus 1990-luvulla*, SITRA nro 109, Helsinki.
- Orbach, S. and Eichenbaum, L. (1994) *Between Women. Love, Envy & Competition in Women's Friendships*, Arrow Books, London.
- Palmroth, A., Hanki, M. ja Kirjonen, J. (1993) *Tiukkaan saumaan – ompelijat teollisuuden muutoksissa*, Jyväskylän yliopisto, Työelämän tutkimusyksikkö, Julkaisuja 8, Jyväskylä.
- Pearson, J.C., Turner, L.H. and Todd-Mancillas, W. (1991) *Gender and Communication*. Wm. C. Brown Publishers, Dubuque, USA.
- Penn, R. and Eriksson, P. (1996) *New Forms of Relations between Manufactures and Suppliers and Their Impact upon Marketing and Production: A Case Study of Paper Felt Manufacturing*, University of Tampere, School of Business Administration. Series A3: Working Papers 26, Tampere.
- Pesonen, I. (1992) *Työkonferenssimenetelmä työn tutkimisen ja kehittämisen välineenä*. Raportti LAATU-projektin järjestämästä Kuopion ruokahuollon työkonferenssista talvella 1992, Tampereen yliopisto, Yhteiskuntatieteiden tutkimuslaitos, Työelämän tutkimuskeskus, Työraportteja 31, Tampere.
- Pesonen, I. (1995) *Byrokratiasta käsitteellisesti matalaan organisaatioon – ta-pausesimerkinä kunnallinen ruokapalvelu*, Lisensiaatintyö, Tuotantotalouden laitos, Työpsykologian laboratorio, Teknillinen korkeakoulu, Espoo. (Julkaisematon).
- Phizacklea, A. (1990) *Unpacking the Fashion Industry. Gender, Racism and Class in Production*, Routledge, London and New York.
- Piispa, L. (1992) *Pienryhmä on ainut mahdollisuus. Vaatetusteollisuuden työorganisaatioiden kehittämistyön edistäminen*, Työhallinnon julkaisu 16, Työministeriö, Helsinki.
- Piispa, L. (1997) *Muutosta saattamassa. Toimintatutkimuksen interventio työyhteisöön ja organisaatioon. Tapauskuvaus paikallisteorian ja yleisteorian suhteesta*, Sosiologian

- sivuainetutkielma, Tampereen yliopisto, sosiologian ja sosiaalipsykologian laitos, Tampere.
- Piore, M. J. and Sabel, C. F. (1984) *The Second Industrial Divide. Possibilities for Prosperity*, Basic Books, New York.
- Pollert, A. (1987) *The Flexible Firm: A Model in Search of Reality or a Policy in Search of Practice?* Warwick Papers in Industrial Relations, University of Warwick.
- Pollert, A. (1988) Dismantling Flexibility. *Capital & Class* 34:1988, 42–75.
- Porac, J. F., Thomas, H., Wilson, F., Paton, D. and Kanfer, A. (1995) 'Rivalry and the Industry Model of Scottish Knitwear Producers', *Administrative Science Quarterly*, 40 (2), 203–227.
- Porter, M. E. (1991) Kansakunnan kilpailuetu. Helsinki, Otava.
- Powell, W. W. (1990) Neither market nor hierarchy: Network forms of organization. In Straw B. M. and Cummings, L. L. (eds).
- Pyke, F., Becattini, G. and Sengenberger, W. (eds) (1992) *Industrial Districts and Inter-Firm Co-Operation in Italy*, ILO, Geneva.
- Qvale, T. (1994) 'Comments (on the Description of Research Programme: the Quality of Working Life and the Productivity of Services in Municipal Organizations by S. Kalliola)', In Kauppinen, T. and Lahtonen, M. (eds).
- Rantalaiho, L. (1985) Kvinnlig arbetsorientering och kontorsautomation, *Sosiologia* 22:1, 23–34.
- Rantalaiho, L. (1986a) 'Toimistotyö naisten työnä' teoksessa Rantalaiho, L. (toim.), 25–42.
- Rantalaiho, L. (1986b) 'Reproduktion maisema' teoksessa Rantalaiho, L. (toim.), 19–56.
- Rantalaiho, L. (1997) 'Contextualising Gender', in Rantalaiho, L. and Heiskanen, T., (eds).
- Rantalaiho, L. (toim.) (1986a) *Toimistotyö, toimistotyöntekijät ja toimistoautomaatio*, Tampereen yliopisto, Yhteiskuntatieteiden tutkimuslaitos, Sarja B 45/1986, Tampere
- Rantalaiho, L. (toim.) (1986b) *Miesten tiede, naisten puuhut*, Yhteiskuntatieteen kritiikkiä naisten työn näkökulmasta, Vastapaino, Tampere.
- Rantalaiho, L. and Heiskanen, T. (eds) (1997) *Gendered practices in working life*, Macmillan Press Ltd.
- Rantalaiho, L. ym. (1997) 'Studying Gendered Practices', in Rantalaiho, L. and Heiskanen, T. (eds).
- Roethlisberger F.J., Dickson, W.J. and Wright, H.A. (1949) *Management and the Worker. An Account of a Research Program Conducted by the Western Electric Company, Hawthorne Works, Chicago*. Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts.
- Ronkainen, S. (1997) Syöjättäriä ja raivottariako? Naisen viha ja syyllisyys, Teoksessa Keskusteleva Psykologia. Psykologien kustannus. (Tulossa).
- Roos, J. (1991) 'Fiskarsin väki kaipaa yhteistyötä', *Ahjo-lehti* 11.11.1991, nro 21.
- Ry Nielsen J. C. (1996) 'Review Article', *Economic and Industrial Democracy*, 17 (3), 473–483.
- Sauter, S.L., Hurrell J.J. Jr., and Cooper, C.L. (eds) (1989): *Job Control and Worker Health*, John Wiley & Sons, New York.
- Schienstock, G., Koski, P., and Räsänen, P. (1997) The regionalization of the Finnish innovation system: Pirkanmaa as a case in point. In Braczyk, H.-J., Cooke, P. and Heidenreich, M. (eds)
- Sellers, S. (1991) *Language and sexual difference. Feminist Writing in France*, Macmillan, Houndmills, Basingstoke, Hampshire and London.

- Senge, P.M. (1990) *The Fifth Discipline. The art and practice of the learning organization*, Doubleday Dell Inc., New York.
- Sewell, G. and Wilkinson B. (1992) 'Someone to Watch over Me: Surveillance, Discipline and the Just-in-Time Labour Process', *Sociology* 26(2), 271–289.
- Silverman, D. (1993) *Interpreting Qualitative Data. Methods for Analyzing Talk, Text and Interaction*, Sage, London, Thousand Oaks, New Delhi.
- Storey, J. and Sisson, K. (1995) *Managing Human Resources and Industrial Relations*, Open University Press, Buckingham and London.
- Strandell, H. (1984) Kolmen naissukupolven kokemuksia työstä ja perheestä, teoksessa Haavio-Mannila, E., Jallinoja, R. ja Strandell, H., 184–294.
- Straw B. M. and Cummings L. L. (eds) (1990) *Research in organizational behaviour* – vol 10. Greenwich, JAI Press.
- Sulkunen, I. (1989) *Naisen kutsumus. Miina Sillanpää ja sukupuolten maailmojen erkaantuminen*, Hanki ja Jää, Helsinki.
- Sørensen, A. B. and Hackman, R. (1992) *Evaluering av norsk arbeidslivs- og aksjonsforskning. Focus på Arbeidsforskningsinstituttet (AFI) og Institutt for industriell miljøforskning (IFIM)/ Four reflections on IFIM and AFI*, Evalueringsrapport 1, NO-RAS, Oslo.
- Taplin, I. M. (1989) 'Segmentation and the Organisation on Work in the Italian Apparel Industry' *Social Science Quarterly*, 70 (2), 408–424.
- Taylor, F. W. (1914) *Tieteellisen liikkeenhoidon periaatteet*, Karisto, Hämeenlinna
- Teder, J. (1996) Economic Transition in Estonia since 1991. In Aho, S. et al., 8–50.
- Tilastotietoja tekstiiliteollisuudesta 1996, Tekstiiliteollisuusliitto, Helsinki.
- Toulmin, S. and Gustavsen, B. (eds) (1996) *Beyond Theory. Changing Organizations through Participation*, John Benjamin, Amsterdam/Philadelphia.
- Vaatetusteollisuuden vuosikirjat 1987, 1993, 1996, Vaatetusteollisuuden keskusliitto.
- Vahtera, J. (1993) Työn hallinta, sosiaalinen tuki ja terveys. Työ ja ihminen, lisänumero 1/93.
- Vahtera, J. ja Pentti, J. (1997) *Uhkia vai mahdollisuuksia? Psykososiaalisten työolojen kehitys 1990-luvun alkupuolella*, Työterveyslaitos, Työsuojeluhallinto, Helsinki.
- Vahtera, J. ja Soini, S. (1994) *Psykososiaaliset voimavarat ja tasa-arvo työssä*, Työpoliittinen tutkimus nro. 84, Työministeriö, Helsinki.
- van Beinum, H. (1993) 'The Kaleidoscope of Workplace Reform', In Naschold, F., Cole, R. E., Gustavsen, B. and van Beinum, H. (eds), 169–202.
- Varendi, M. (1996) 'Light industry', in Aho, S. et al. 51–64.
- Varto, J. (1992) *Laadullisen tutkimuksen metodologia*, Hygieia, Terveysten- ja sairaanhoitajan kirjasto, Kirjayhtymä, Helsinki.
- Vattula, K. (1989) 'Lähtöviivallako? Naisten ammatissatoimivuudesta, tilastoista ja kotitaloudesta', teoksessa Laine, L. ja Markkola, P. (toim.), 13–38.
- Weick, K.E. (1995) *Sensemaking in organizations*, Sage, US.
- West, J. (ed.) (1982) *Work, Women and the Labour Market*, Routledge & Kegan Paul, London.
- Westwood, S. (1984) *All day, every day. Factory and family in the making of women's lives*, Pluto Press, London and Sydney.
- Whitley, R. (ed.) (1992) *Social Foundations of Enterprise: Europe in Comparative Perspective*, Sage, London.
- Winterton, J. (1992) 'The Transformation of Work? Work Organization in the UK Clothing Industry', in Kasvio, A. (ed.), 273–297.

- Winterton, R. (1992): 'Restructuring in the UK Clothing Industry: Segmented Production and the Flexible Firm', in Kasvio, A. (ed.), 27–60.
- Womack, J. P., Jones, D. J. and Roos, D. (1990) *The Machine that Changed the World*, Rawson and Associates, New York.
- Woodman, R.W. and Pasmore, W.A. (eds) (1991) *Research in Organizational Change and Development*, Vol. 5, JAI Press Inc, Greenwich, Connecticut and London.
- Vuori, S. ja Ylä-Anttila, P. (1989) *Vaatetusteollisuus tienhaarassa. Joustavan teknologian mahdollisuudet perinnäisillä toimialoilla*, Sitra, Sarja A, nro 93, Helsinki.
- Yin, R., K. (1989) *Case Study Research, Design and Methods*, Sage, Newbury Park, London, New Delhi.
- Ylä-Anttila, P. and Lovio, R. (1991) 'Flexible Production, Industrial Networks and Company Structure – Some Scandinavian Evidence', in Kasvio, A. et al. (eds), 103–131.



## **LIITE 1. Yrityskuvaukset**

Kulta-projektissa on tehty toimintatutkimuksellista yhteistyötä seitsemän työpaikan kanssa. Työpaikat ovat yrityksiä tai yritysten itsenäisiä yksiköitä. Ne ovat vaatetus-, tekstiili- ja nahkapukineteollisuuden tuotantolaitoksia, joissa tuotannon keskeisimpänä haasteena on vastata asiakaslähtöisen tuotteiden valmistuksen asettamiin vaatimuksiin. Yritykset sijaitsevat eri puolilla Suomea ja niiden henkilökuntamäärä vaihtelee 30–270 hengen välillä. Suurimmassa osassa yksiköistä tuotanto perustuu ryhmätyöskentelyn organisatiolle. Joukossa on myös yksiköitä, joiden tuotanto nojautuu perinteiseen vaihetyöhön.

Tutkimushankkeeseen mukaan tulevien yritysten löytämiseksi neuvoteltiin työnantaja- ja työntekijäjärjestöjen kanssa vuoden 1993 lopulla. Järjestöiltä pyydettiin tietoja yrityksistä, joissa tiedettiin olevan menossa jonkinlaisia kehittämishankkeita. Saatujen tietojen pohjalta otettiin yhteyttä useisiin eri yrityksiin ja neuvoteltiin yritysjohtajan edustajan kanssa tutkimusyhteistyöstä. Pari yritystä ilmoittautui halukkaaksi yhteistyöhön suoraan tutkimusryhmälle. Joissakin yrityksissä oltiin erityisesti kiinnostuneita tutkimusryhmän käyttämästä työkonferenssimenetelmästä.

Seuraavassa oleva kuvaus yrityksistä koskee tutkimuksen lähtötilannetta, vuoden 1994 alkua.

### **Pukutehdas**

Maaseutukaupungissa toimiva perinteikäs Pukutehdas työllistää nykyisin 215 hengen henkilökunnan, joista 176 kuuluu suorittavan työn tekijöihin, 30 väliportaana toimihenkilöihin ja yhdeksän johtaviin toimihenkilöihin. Juuri ennen tutkimusyhteistyön käynnistymistä vuoden 1993 kesällä yritys irtisanoi 90 henkilöä tuotannollis-taloudellisista syistä.

Pukutehdas on elänyt viimeiset kymmenen vuotta supistumisen kierteessä, jonka rajuutta kuvaa se, että vielä 1980-luvun alussa tehdas työllisti 1.500 ihmistä. Tehtaan lähihistoriaan kuuluu myös konkurssi vuonna 1988, jonka jälkeen uusi yritys kuitenkin perustettiin nopeassa tahdissa jatkamaan tuotantoa.

Yritys valmistaa päätuotteenaan business-luokan miesten pukuja pääasiassa Skandinavian maihin ja kotimarkkinoille. Hiljattain tuotevalikoimaa on laajennettu myös kevyempiin, nuorison suosimiin pukuihin. Pitkään yritys valmisti pukuja pelkästään kotimaassa, mutta tutkimusvuonna yritys tinki

edellisen toimitusjohtajan kotimaisuutta painottavista periaatteista ja aloitti housujen ja takkien kokeilevan alihankintavalmistuksen Virossa ja Slovakiassa.

Pukutehdas on yritys, jota leimaa vuosia kestänyt päämäärätietoinen kehittämissyö. Muutoksen hallinta perustuu keskeisesti työryhminä työskentelevien työntekijöiden ammattitaitojen laajentamiseen jatkuvan koulutuksen avulla ja työvoiman käytön tehostamiseen. Organisaatiota on ohennettu ja ohennetaan edelleen siirtämällä perinteisesti työnjohtajille kuuluvia tehtäviä työryhmille. Toiminnan tehostamiseen pyritään eri intressiryhmien konsensusta korostavalla osallistavalla johtamistavalla.

Tutkimusajankohdan suuri haaste oli organisaation toiminnan sopeuttaminen uuteen tilanteeseen sen jälkeen kun kolmasosa yrityksen henkilöstöstä oli irtisanottu taloudellisista ja tuotannollisista syistä. Omistajat eivät antaneet yritykselle enää mahdollisuutta tappiollisen toiminnan jatkamiseen. Toinen vaihtoehto olisi ollut toiminnan lopettaminen.

## **Monituoteyritys**

Maaseutukaupungissa sijaitseva, yhteensä noin 300 henkeä työllistävä monituoteyritys jatkoi keväällä 1992 kahden konkurssiin kaatuneen yrityksen toimintaa. "Management buy out" -ratkaisussa toisen tehtaan entiset palkka-johtajat ottivat toiminnasta omistajavastuun. Vaatteiden valmistus yhdistettiin kahdelta paikkakunnalta yhteen tehtaaseen. Vain trikooneuloksia valmistava yksikkö jäi edelleen alkuperäiseen ympäristöönsä toiseen kaupunkiin.

Toinen yrityksistä, laadukkaita lasten ulkoilupukineita, erikoistyövaatteita sekä ulkoiluvaatteita valmistava yritys oli supistanut toimintaansa 1980-luvun loppuvuosina lakkauttamalla ensin eri puolella Suomea sijainneita satelliittejaan ja lopulta vähentämällä työvoimaa myös päätehtaalla. Saneruksen lisäksi jo tuolloin haettiin toiminnan joustavoittamista, ensin tekniikan keinoin muun muassa investoimalla atk-ohjattavaan automaattiseen kuljettimeen, johon kuuluivat työasemakohtaiset päätteet. Varsin nopeasti kuitenkin aloitettiin myös kokeilu tuotannon itseohjautuvilla työryhmillä, joiden osuus ennen konkurssia oli laajentunut käsittämään jo valtaosan yksikön kokoonpanotuotannosta. Toinen konkurssiin kaatuneista yrityksistä oli laadukkaista lasten trikoovaatteista tunnettu yritys, joka omistajavaihdoksen jälkeen ajautui konkurssiin. Myös tässä yrityksessä kokoonpanotyö oli organisoitu pienryhmiin.

Monituoteyritys on esimerkki hajautetusta yritysstrategiasta, jolla hallitaan muuttuva sekä erittäin monimutkainen ja monitahoinen tuotanto ja liiketoiminta. Yrityksen neljää eri tuotelinjaa edustavista tuotteista 50 prosenttia valmistetaan Suomessa ja 50 prosenttia eri Baltian maissa, Venäjällä sekä

Kiinassa. Yritys ei panosta organisaatiossaan varmistuksiin, vaan toimii jot-periaatteella.

Kotimaan tuotantolaitoksen roolina on hoitaa tuotannon tasapainotus valmistamalla lyhytsarjaisiin ja toimitusajoiltaan kiireisiin tuotanto tai tuotteiden kotimaisuutta vaativien asiakkaiden tilaukset. Myös tuotteiden leikkaaminen ja viimeistys hoidetaan laadun varmistamiseksi kotimaassa.

## **Työvaateyritys**

Työvaateyritys on vanha perinteikäs perheyritys, jonka juuret ovat kauppahuoneessa. Maalaiskunnassa sijaitseva tehdas ja muotivaatteiden valmistuksena käynnistynyt vaateustuotanto ovat syntyneet yritykseen kauppiastoitinnan kylkiäisenä 1960-luvulla. Yrityksen nykyiseen tuotestrategiaan, virka- ja toimivaatteiden valmistukseen, siirryttiin 1970-luvun alkupuolella. Innovatiivisten suunnittelijoiden avulla yritys loi menestyksen sesongeista riippumattomasta virka- ja toimivaatteiden tuotannosta ja parhaimmillaan 1980-lukujen puolessa välissä laajeni keskisuureksi vaateustehtaaksi, joka työllisti päätehtaansa lisäksi myös pari satelliittia. Palveluelinkeinojen laajeneminen ja toimihenkilöammattien kasvu loi pohjaa tuotteiden kasvaville markkinoille.

Vaateusteollisuuden kriisivuosista 1980-luvun lopulla yritys selviytyi kehittämällä tuotantoaan asiakkaiden ehdoilla. Asiakaspalvelua parantaakseen Työvaateyritys siirtyi tuotannossaan itseohjautuvaan ryhmätyöhön ensimmäisten joukossa vuoden 1989 alusta. Päämääränä oli nopeaan asiakaspalveluun kykenevä tuotanto, jossa pystyttäisiin valmistamaan vaikka yhden kappaleen mittatilausasu teollisena sarjana. Talouden lama iski kuitenkin rajusti yrityksen asiakkaisiin ja tilauskanta romahti. Yritys joutui supistamaan toimintaansa ja sitä voi nykyisin pitää pienyrityksenä. Yrityksen noin 45 hengen henkilöstöstä oli tutkimusajankohtana osittain tai toistaiseksi lomautettuna noin puolet.

## **Luxusvaatetehdas**

Luxusvaatetehdas on isohkon vaatetusalan konsernin tulostavasti toimiva yksikkö. Toiminta osana konsernia tarjoaa tehtaan eduksi tuotannon jatkuvuuden jonkin verran mittakaavaetuja muun muassa materiaalien hankinnan ja markkinoinnin alueilla. Tehtaan tuotteet ovat korkealaatuisia erikoisvaatteita, joiden malliston sekä materiaalien laajuus ja vaihtelevuus edellyttävät työntekijöiltä erityistä ammattitaitoa. Tuotteista suurin osa, noin 60–70 prosenttia, menee vientiin. Noin kolmasosa tehdään tuotannosta, kevyet perus-

mallistotuotteet, valmistutetaan ulkomailla, pääasiassa Virossa. Lisäksi yritys tuo maahan jonkin verran valmistuotteita.

Henkilökuntaa tehtaalla oli vuonna 1994 noin 60 henkeä. Tehtaanjohdon lisäksi toimihenkilöihin kuuluvat tuotantopäällikkö, työntutkija, kotimaan myyntiedustaja, mallisuunnittelija, kaksi mallimestaria, kaksi vientisihteeriä, varastonhoitaja sekä kolme toimistotyöntekijää. Työntekijät ovat leikkaajia (joista enemmistö on miehiä), ompelijoita sekä viimeistelijöitä; lisäksi muutama henkilö työskentelee tuotantoa palvelevissa tehtävissä varastohoidossa, leikkaamossa ja huoltotehtävissä. Tehtaalla on paikkakuntansa teollisuuden työnantajana keskeinen asema sekä pitkät perinteet.

Työn organisoinnin muutokset Luxusvaatetehtaalla ovat tapahtuneet kahdessa vaiheessa. Ensimmäinen vaihe oli näytekappaleiden ja sarjatuotannon eriyttäminen toisistaan, jolloin kolmen pienryhmän rinnalla toimi yksi iso niin sanottu tuotantoryhmä. Tuotannon kaksijakoisten tavoitteiden yhdistäminen osoittautui hankalaksi ja työyhteisössä alkoi ilmetä ristivetoa muun muassa palkkaerojen vuoksi. Toinen vaihe muutoksessa oli luonteeltaan enemmän pakon sanelema: tuottavuus ei ollut kasvanut odotetusti tuotannon eriyttämisestä huolimatta. Niinpä koko tehtaan tuotanto muutettiin keväällä 1994 ryhmätyöhön perustuvaksi. Kahden työorganisaation rinnakkaisuus jatkui noin kolmen vuoden ajan. Tehtaan organisaatio mataloitui ja palkkausjärjestelmä yhtenäistyi ryhmätyöskentelyyn siirtymisen myötä. Tehtaalla otettiin käyttöön uudet tietokoneavusteiset kaavoituslaitteet. Lisäksi panostettiin uusien markkinoiden syntymiseen tuotesuunnittelua laajentamalla.

Tutkimushanke tehtaalla ajoittui keskelle tuotannon uudelleen järjestelyjä. Tutkimuksella tehtaan johdon edustajat toivoivat voivansa edistää henkilöstön yhteistyötä sekä sosiaalisten suhteiden toimivuutta. Lisähyötynä tutkimuksessa nähtiin olevan tiedon kulun parantaminen sekä työntekijöiden kesken että esimiesten ja tuotannon välillä.

## **Käyttövaatetehdas**

Kaksi tekstiilialan yritystä muodostaa tuotannollisen kokonaisuuden. Erilliset, saman omistajan hallussa olevat yritykset toimivat samassa kiinteistössä ja valmistavat omasta raakaneuleesta kevyitä ja muodikkaita tuotteita naisille. Käyttövaatetehtaan myynti suuntautuu kotimaan markkinoille. Henkilökuntaa oli vuonna 1994 noin 30 henkeä.

Tehdas siirtyi nykyiselle omistajalle vuoden 1988 aikana, jolloin tekstiiliteollisuudessa oli voimakasta supistumista ja jolloin varastovalmistuksen rahoitus kävi kannattamattomaksi. Tehtaalla omaksuttiin uusi, aiempaa markkinajohtoisempi tuotantomalli, jonka tavoitteena oli vastata entistä paremmin alan kiristyneeseen kilpailutilanteeseen. Siirtymävaiheen aikana tuotannossa

oli useiden vuosien ajan ongelmana suuret sesonkivaihtelut. Kevätkausina jouduttiin tuotannon vaihtelun tasoittamiseksi turvautumaan työntekijöiden lomautuksiin; syksyisin taas tarvittiin kaikkien työntekijöiden panosta tilausten toimittamiseen.

Nykyiseen asiakaskeskeiseen tuotantomalliin sisältyy se, että tilauksien vastaanotossa ja tuotteiden suunnittelussa ollaan valmiita toteuttamaan asiakkaiden toiveita mahdollisimman pitkälle. Työvoiman tarpeen vaihtelujen tasaamiseen sesonkien välillä on käytetty toisaalta määräaikaista työvoimaa sekä toisaalta tuotantoa on täydennetty ulkopuolisella, asiakkaiden toiveiden mukaisella alihankintatyöllä.

Tehtaan johtajan tulevaisuuden perspektiivi ja tuotannon kehittäminen liittyy tuotantovaihtelujen tasoittamiseen ja markkinoinnin laajentamiseen. Tutkimushankkeen aikana tehtaalla otettiin käyttöön uudet tietojärjestelmälaitteet, jotka mahdollistavat ajantasaisen tilaus- ja varastokirjanpidon ja jotka lisäävät yrityksen kykyä vastata asiakkaiden nopeisiin tilauksiin.

## **Asustetehdas**

Asustetehdas on pienellä paikkakunnalla sijaitseva yritys, joka työllistää noin seitsemänkymmentä henkilöä. Yrityksen omistaja on myös sen toimitusjohtaja. Yrityksen tuotteet vaihtelevat yksinkertaisesta ja yksivärisestä perustuotteesta monimutkaisiin, kirjaviin ja muodikkaisiin malleihin, jotka ovat yrityksen oman suunnittelun tulosta.

Yrityksen tuotannossa on työntekijöitä noin viisikymmentäviisi. Tuotantolinja koostuu kahdesta tuotantotalvaltaan erilaisesta yksiköstä, neulomosta ja viimeistyksestä. Neulomon tuotanto on prosessiluonteista ja siellä työntekijät ovat neulojia ja mekaanikkoja. Osa työntekijöistä tekee kaksivuorotyötä, osa pelkästään päivävuoroja.

Asustetehdas poikkeaa muista tutkimusyhteistyössä olevista yrityksistä tuotannon erityispiirteiden suhteen. Lisäksi tuotannossa on kokonainen ammattikunta, joka on miesvaltainen; kaikki mekaanikot ovat miehiä.

Yrityksessä on panostettu tuotantoteknologian uudistamiseen, mekaanikojen koulutukseen ja tuotekehittelyyn sekä logistiikan kehittämiseen. Käännettä tähän on se, että kehittämisen painopiste on viimeaikoina ollut tuotannon joustavuuden parantaminen henkilöstön (työntekijöiden) joustavuutta lisäämällä. Vuoden 1990 alkupuolella yrityksessä aloitettiin alihankintatoiminta Virossa, jossa valmistetaan yksinkertainen perustuote. Samanaikaisesti kotimaan tuotannon työntekijöiden määrää on supistettu jonkin verran.

Joustavoittamis- ja kehittämistavoitteisiin sinänsä liittymätön, mutta yrityksen toimintaan työntekijöiden kokemuksen mukaan vaikuttanut muutos on ollut omistaja-johtajan vaihtuminen 1990-luvun alussa. Tehtaan johto

asetti tutkimuksen ja kehittämistyön tavoitteeksi henkilöstön motivaation lisäämisen; tutkimukselliseksi keinoksi tähän nähtiin horisontaalisen sekä vertikaalisen yhteistyön kehittäminen.

## **Trikootehdas**

Trikootehdas on kevyitä tuotteita valmistava yritys, jonka tuotteet on suunnattu pääasiassa lapsille ja nuorille. Tehdas työllisti vuonna 1994 noin 50 henkilöä. Tehtaan toimitusjohtaja, joka myös omistaa yrityksen, ei ole läsnä tuotannon arjessa. Tuotantopäällikkö on Trikootehtaan toiminnasta vastaavaksi nimetty henkilö.

Ositettuun vaihetyöhön perustuvasta tuotantolinjasta on erotettavissa leikkaamo, ompelimo, viikaamo, pakkaamo ja varasto. Näissä tehtävissä työskentelee yhteensä noin 35 henkilöä. Leikkaamossa toteutetaan työn kiertoa ja siellä on tuntipalkkausjärjestelmä. Ompeluosastolla työvaiheet pyritään jakamaan siten, että jokainen ompelija saa tehdä ”omaa”, parhaiten hallitsemaansa vaihetta. Ompelimon ja viimeistämön työntekijät tekevät suoraa urakkaa. Tuotteen pakkaus- ja varastotoiminnoista huolehtivat henkilöt ovat tuntipalkalla.

Tehtaan organisaatio on hyvin matala. Leikkaamon työnjohdollisista tehtävistä vastaa tuotantopäällikkö, muut osastot ovat työnjohtajan vastuulla. Mallisuunnittelun, työntutkimuksen ja markkinoinnin tehtävissä työskentelevien lisäksi yrityksessä on noin kymmenen toimihenkilöä.

Henkilöstön suurimmiksi kokemat muutokset yrityksessä ovat olleet yrityksen omistaja-johtajan vaihtuminen, alihankintatoiminnan aloittaminen Virossa, henkilöstömäärän supistaminen irtisanomalla noin kymmenen henkilöä ja palkkausperusteiden uusiminen vuoden 1992 alussa.

Tehtaan kehittämistyön kohteiksi tuotantopäällikkö nimesi tutkimuksen alussa yhtäältä tuotesuunnittelun ja tuotannon ja toisaalta myynnin ja markkinoinnin ja tuotannon yhteistyön. Tehtaan jokapäiväisissä järjestelyissä näkyvät voimakkaasti ulkomaisen valmistuttamisen koordinoinnin ja yksikössä tapahtuvan viimeistelyn niveltämisen haasteet. Ulkomaisen alihankinnan lisääntyminen on merkinnyt työntekijöille kasvavaa epävarmuutta työpaikan säilymisestä.

Toisena kehittämistavoitteena on ollut tiedon kulun parantaminen. Palkkausjärjestelmän muutokset (perusteiden uudelleen rakentaminen ja työmenetelmien tarkistaminen) ovat kiristäneet henkilöstösuhteita; työntekijöiden edustajat ovat toivoneet ilmapiirin parantumista. Tutkimuksella tuetun kehittämisen painopisteenä on ollut yhteistyön ongelmien hahmottaminen henkilöstön kanssa.



## LIITE 2. Tutkimuksen menetelmät, aineisto ja koodiavain

Kulta-projektin lähestymistapa perustuu toimintatutkimukseen. Tutkimusryhmä on etukäteen suunnitellut ja valmistellut tutkimuksen asetelman ja etenemisen periaatteet. Tutkimusaineistoa on koottu teemahaastattelurunkoa noudattaen ja etukäteen valmistelluissa ryhmäkeskustelutilanteissa. Toimintatutkimuksellinen ote heijastuu tutkimuksen ongelmanasettelussa ja sisällöllisissä teemoissa siten, että tutkimusryhmä on tarkentanut tutkimuskysymyksiä yritysten edustajien kanssa käydyissä keskusteluissa. Tutkimusteemat ovat siis eläneet paikallisesti tärkeinä pidettyjen ongelmien ja painotusten mukaan, vaikka aineiston keruu etukäteen sidottiin yhteistyön ja muutoksen kysymyksiin. Työpaikoilla on kenttätutkimuksen aikana tapahtuneissa välitöissä keskusteluissa pyritty sosiaalitieteellisen tutkimuksen ja käytännön työelämän vastavuoroisuuteen. Toimintatutkimuksellista prosessia on eritelty tarkemmin 9. luvussa.

Tutkimusaineisto koostuu yrityksissä tehdyistä haastatteluista, ryhmäkeskusteluista sekä tutkijoiden tekemistä havainnoinneista. Tutkimusaineiston keräämisessä on tavoitteena ollut monipuolisuus ja edustavuus sekä aineiston sisäisten vertailujen mahdollistaminen. Jokaisessa seitsemässä yrityksessä on haastateltu strukturoitua teemahaastattelurunkoa käyttäen tehtaan ylintä johtoa, keskiportaaseen kuuluvia esimiehiä, tuotannon ohjauksesta vastaavia toimihenkilöitä sekä työmenetelmien ja mallistojen suunnittelijoita ja yritysten hallinnossa työskenteleviä toimihenkilöitä. Haastateltavat on valittu arpomalla. Teemahaastatteluja on kaikkiaan 67 kappaletta. Lisäksi tutkimuksen eri vaiheissa on tehty vapaammin ohjautuneita haastatteluja lähes jokaisen, eri henkilöstöryhmiin kuuluvien henkilöiden kanssa. Monia henkilöitä on haastateltu tutkimuksen aikana useita kertoja. Haastattelujen avulla on tavoiteltu kokonaiskuvaa työorganisaatioiden ja työyhteisöjen toiminnasta. Painopisteenä on ollut tehdassaleissa tehtävä tuotannollinen työ.

*Henkilöhaastatteluissa käytetty kysymysrunko sisältää seuraavat teemat:*

### A. Nykyinen työ, sen muutokset ja kehittyminen

- työtehtävien vaatimukset ja muutokset
- päätöksenteko ja itsenäinen ratkaisumahdollisuus työssä
- työn tulevat haasteet ja toiveet työtehtävien kehittämisestä



## B. Yhteistyö

- yhteistyö työkavereiden ja eri henkilöstöryhmien välillä
- kokemukset yhteistyöstä
- vallitsevat yhteistyökäytännöt ja käsitykset käytäntöjen muuttamisesta

## C. Johtajuus (kysymyksiä työntekijöille ja esimiesasemassa oleville)

- päätöksen teko, vaikutusmahdollisuudet ja kontaktit eri henkilöstöryhmien välillä
- tärkeinä pidetyt seikat työssä, työhön suhtautuminen
- oman aseman ja työn sisällön kehittyminen
- käsitykset hyvästä johtajasta ja hyvästä työntekijästä
- sitoutuminen työhön ja yrityksen tavoitteisiin

## D. Muutoksen hallinta ja yhteistoiminta

- suurin työpaikalla tapahtunut muutos viimeksi kuluneiden kahden vuoden aikana
- kuvauksia ja kokemuksia muutoksen eri vaiheista: suunnittelu, osallistuminen, koulutus, tiedottaminen, yhteistoiminta, sosiaalinen tuki, jakaminen, nykytilanne

*Ryhmäkeskusteluaineisto* on koottu kahden yritysten yhteisen työkonferenssin ja kuuden yrityskohtaisen kehittämistilaisuuden yhteydessä. Työkonferenssi ja kehittämistilaisuudet ovat muodoltaan ohjattuja keskustelutilaisuuksia, joissa on käytetty demokraattisen dialogin menetelmää. Työskentelyn runkona työkonferenssissa on neljä ryhmätehtävää (visiot, ongelmat, ratkaisut ja yrityskohtainen suunnitelma), joiden yhteenvedot esitellään yleisessä keskustelussa. Työkonferenssien osanottajat ovat olleet yritysten ylintä johtoa, väliportaan esimies- ja toimihenkilötehtävissä työskentelevien edustajia ja luottamushenkilöiden sekä työntekijöiden edustajia. Ryhmätyöskentelyn aikana ryhmien kokoonpano vaihtelee. Yritysten edustajat on koottu vaihteittain erilaisiin ryhmäkokoonpanoihin. Visiokeskustelu käydään eri yritysten samoissa tehtävissä työskentelevien kesken. Ongelmia hahmotetaan eri yritysten eri tehtävistä vastaavien henkilöiden sekaryhmissä ja ratkaisuja etsitään toisenlaisissa sekaryhmissä. Viimeisessä vaiheessa kunkin yrityksen edustajat muodostavat oman ryhmänsä. Ensimmäiseen työkonferenssiin osallistui 36 yritysten edustajaa, toiseen 25 henkilöä.

Yrityskohtaisissa kehittämistilaisuuksissa on noudatettu mahdollisimman pitkälle samaa ryhmien kokoonpanon periaatetta. Ensimmäinen ryhmätehtä-

vä on koskenut tulevaisuuden hyvän työn visiota. Sen jälkeen on ratkottu työn nykyisiä ongelmia ja haettu keinoja tavoitteisiin pääsemiseksi. Ongelmia ja niiden ratkaisuehdotuksia on käsitelty samassa ryhmässä. Lopuksi on käyty yhteistä keskustelua ryhmätehtävien esittelyn pohjalta. Eri tehtävissä ja asemissa työskentelevät henkilökunnan edustajat ovat muodostaneet vaihtuvia keskusteluryhmiä. Ryhmäkeskustelut on nauhoitettu ja purettu tekstimuotoon.

Yritykset ovat itse nimenneet edustajansa työkonferensseihin ja yrityskohdaisiin kehittämistilaisuuksiin. Tutkimusryhmä on ensin ehdottanut, että keskusteluihin osallistujat edustaisivat työorganisaation useita työtehtäväalueita. Lisäksi osanottajiksi on pyydetty sekä miehiä että naisia. Näillä seikoilla on pyritty eri näkökantojen ja mielipiteiden esille tulemiseen. Käytännöllisenä kehittämistyön tavoitteena on ollut, että mahdollisimman moni voi osallistua omaa työtään ja omaa työpaikkaansa koskevien asioiden käsittelyyn. Kaikkiaan 104 henkilöä osallistui yrityskohtaisiin kehittämistilaisuuksiin.

Kenttätyövaiheen aikana tutkijat ovat työskennelleet noin viikon-kahden viikon ajan vastuualueekseen nimetyssä yrityksessä. Tänä aikana he ovat havainnoineet yrityksen toimintaa ja tuotantoa, haastatelleet yrityksen henkilöstöä ja keskustelleet työpaikoilla epävirallisissa yhteyksissä. Tutkijat ovat tehneet kenttäjaksojen aikana *muistiinpanoja* ja pitäneet *havaintopäiväkirjaa*. Nämä ovat yksi osa tutkimusaineistoa. Lisäksi tutkimusprosessin eri vaiheisiin liittyneistä suunnittelu- ja palautetilaisuuksista on nauhoitettuja ryhmäkeskusteluja, jotka on sisällytetty aineiston osaksi. Havainnointijaksojen ja yrityskohtaisten kehittämistilaisuuksien perusteella tutkijat ovat tehneet yrityksille kirjallisia palautteita. Tutkimusyhteistyöhön osallistuneilta on saatu palautteita prosessin eri vaiheissa suullisesti. Lisäksi projekti on kerännyt kyselyinä palautteet yhteisistä työkonferensseista, tutkimusyhteistyöstä ja paikallisista kehittämistilaisuuksista. Tutkimusaineistoon sisältyy myös jonkin verran dokumenttiaineistoa yritysten toimintakertomuksien ja vuosikatsauksien muodossa.

Tutkimusprojekti järjesti seminaarin, johon kutsuttiin osallistujia tutkimuksen yhteistyöyrityksistä sekä elinkeinoelämän alueellisista ja valtakunnallisista tukijärjestöistä. Seminaarissa käsiteltiin alan kehittämishaasteita EU-ympäristössä ja siihen osallistui noin 50 henkilöä. Seminaarissa pidetyt puheenvuorot ja ryhmissä käydyt keskustelut sisältyvät tutkimusmateriaaliin. Tilaisuutta seurasi *henkilöhaastattelujen* kierros, jossa haastateltiin yritysten ja elinkeinotoimen eri tahojen edustajia, yhteensä 22 henkilöä, seuraavista teemoista osittain strukturoidun lomakkeen pohjalta:

#### A. Tekstiili- ja vaatetusteollisuuden nykyinen tilanne

- tavoitteet alan kehittämiseksi ja kehittämisyhteistyö

## B. Innovaatiot eri toimijatahojen yhteistyössä

- innovaatiot: sijaintiin, tuotannon organisointiin, teknologiaan, tuotekehittelyyn, koulutukseen ja sosiaaliseen verkostoitumiseen perustuvat innovaatiot
- toimijatahot ja yhteistyökokemukset
- uusien ideoiden syntyminen ja laajentaminen
- yhteistyön organisoiminen
- aloitteet ja ylläpito

## C. Yhteistyö ja kilpailu

- erilaiset strategiset valinnat
- yritys rakenne sekä markkinointistrategiat EU-kontekstissa

### **Aineiston käsittelytapa**

Tutkimushanke ja tutkimuksella tuettu kehittämistyö ovat edenneet tulkintoja ja kysymyksiä täsmentävinä prosesseina. Tulkinnot tapahtumista ja tilanteista sekä tutkimuksen seuraavien vaiheiden ennakointi ovat muovautuneet tutkimusryhmän yhteisissä keskusteluissa. Yhteinen neuvonpito on ohjannut toimintatutkimuksen kenttätöön eri vaiheiden sisällöllisiä painotuksia. Kaikki tutkijat ovat olleet jokaisen yrityksen kanssa vuorovaikutuksessa hankkeen eri vaiheissa sen lisäksi, että jokaisella tutkijalla on ollut omat sisällölliset kiinnostuksen kohteensa ja tiiviit yhteydet nimikkoyrityksiin.

Tutkimusaineiston käsittely sekä tulkinnot ovat edenneet tapauskohtaisista analyyseistä (ks. Heiskanen ym. 1995) ja yksittäistapausten muodostaman kertautuneen kontekstin kautta tässä raportissa esitetyn kaltaiseen ristivaloituksen esittämiseen. Edeltäneiden vaiheiden tulkintoja on hyödynnetty tulkinnan lähtökohtana. Tässä esitetty aineiston analyysi rakentuu vertailevalle otteelle ja etsii tapausten välisiä yhtäläisyyksiä ja eroja. Määritelyihin kysymyksiin etsitään vastauksia kontekstiin peilaten. Jotta pitkittäisesti kerättyä aineistoa on voitu käsitellä yksittäisille tapauksille oikeutta tehden ja jotta sen lisäksi on voitu esittää koko tapaustutkimusjoukkoa koskevia luotettavia tulkintoja, kehystä on joissakin sisällöllisissä teemoissa laajennettu tutkimuksen edeltävissä vaiheissa muodostetusta kontekstikuvasta. Tutkimuksessa on käytetty koko toimintatutkimusprosessin aikana kertynyttä aineistoa analyyttisen yleistyksen varmentamiseksi. Raportin tekstissä osoitetaan aineistokoodeilla, mihin tulkinta perustuu. Esimerkkejä aineistosta on valittu niistä saman tulkinnan kattavista aineiston osista, jotka tyypillisimmin ja osuvimmin kuvaavat käsiteltyä asiaa.

Tutkimusaineiston keruulle ja käsittelylle asetetaan tieteellisyyden turvaamiseksi pätevyyttä ja luotettavuutta koskevia vaatimuksia. Tutkimuksen tyypistä riippuu, kuinka näihin pyritään. Tämän tutkimuksen kenttätöössä asetettiin tavoitteeksi sekä herkkyyys kunkin tapauksen ominaislaadulle että tapausten välinen vertailtavuus. Haastattelut ja ryhmäkeskustelut, joista aineisto on peräisin, ovat sellaisinaan ainutkertaisia sosiaalisia tilanteita. Aineisto sisältää useita tällaisia toistumattomia tilanteita, joista on löydettävissä samankaltaisia aineksia ja selkeitä yhteyksiä muihin aineiston osiin. Samankaltaisuudet ja aineiston läpikäyvät tyyppikuvat mahdollistavat ristikkäisen vertailtavuuden.

Aineiston keruussa on noudatettu yhdenmukaisia menettelyjä eri tehtäillä. Keskustelujen nauhoituksista on sovittu yhteisesti ja äänitysten tekstimuotoon purkamisesta on annettu yhtenevät ohjeet. Osan äänityksistä tutkijat ovat purkaneet itse. Tutkimushankkeessa on kerätty pitkän ajanjakson kuluessa monipuolinen aineisto, josta tehtyjä tulkintoja on voitu tarkistaa eri vaiheissa tietojen antajien kanssa keskustellen ja tutkimusryhmän sisällä vertaillen. Samat henkilöt yrityksistä ovat osallistuneet tutkimuksen teon eri vaiheisiin. Aineiston eri osia (henkilöhaastatteluja, ryhmäkeskusteluja ja tutkijoiden havaintoja) on voitu tarkastella rinnakkain. Tapaustutkimuksissa huolellisesti taltioidun aineiston lavea-alaisuus ja rikkaus sekä tulkinnoista keskustelu tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden kanssa ovat tapoja, joilla tehtyjen tulkintojen osuvuutta tavoitellaan (vrt. esim. Yin 1989, 40–44; Silverman 1994, 156–158).

## **Koodiavaimet aineistotyypeittäin**

**1. YRITYSKOHTAINEN AINEISTO** sisältää nauhoitettuja henkilöhaastatteluja sekä kehittämispäivien nauhoitettuja ryhmäkeskusteluja:

- Esimerkiksi T1/H2/94 tarkoittaa tehtaalla 1 vuonna 1994 tehtyä haastattelua, joka on numeroitu juoksevasti numerolla 2. (Yhteensä 67 henkilön teemahaastattelua).
- Esimerkiksi T5/R3 tarkoittaa tehtaalla 5 järjestetyn kehittämistilaisuuden ryhmäkeskustelua, jonka juokseva numero on 3. (Yhteensä 38 ryhmäkeskustelua).

**2. TYÖKONFERENSSI AINEISTO** sisältää kahden työkonferenssin nauhoitettuja ryhmäkeskusteluja ja yleiskeskusteluja:

- Esimerkiksi tk1/rt3/r7 tarkoittaa ensimmäisen työkonferenssin 3. ryhmätehtävän osalta ryhmässä 7 käytyä keskustelua. (Yhteensä 28 ryhmäkeskustelua ensimmäisessä ja 13 ryhmäkeskustelua toisessa työkonferenssissa).
- Esimerkiksi tk2/y3 tarkoittaa toisen työkonferenssin kolmatta yleiskeskustelua. (Yhteensä 4 + 4 yleiskeskustelua).

**3. SEMINAARI- JA VERKOSTOHAASTATTELUAINEISTO** sisältää seminaarissa nauhoitettuja puheenvuoroja ja ryhmäkeskusteluja sekä nauhoitettuja henkilöhaastatteluja:

- Esimerkiksi sem/r4 tarkoittaa ryhmän 4 seminaarissa käymää keskustelua. (Yhteensä 4 ryhmäkeskustelua)
- Esimerkiksi sem/y2 tarkoittaa seminaarin aikana käytyä toista yleiskeskustelua. (Yhteensä 3 yleiskeskustelua)
- Esimerkiksi ver/H5/96 tarkoittaa vuonna 1996 tehtyä, juoksevasti numeroitua 5. verkostoteeman henkilöhaastattelua. (Yhteensä 22 haastattelua)

**4. PALAUTE AINEISTO** sisältää tutkimusyhteistyöhön osallistuneiden henkilöiden palautteita työkonferensseista, yrityskohtaisista kehittämistilaisuuksista sekä tutkimusprosessista. Palautteet on saatu kirjallisina kyselyinä ja niistä on tehty yhteenvedot tutkimusryhmän käyttöön.

- Esimerkiksi T7/pal5/94 tarkoittaa tehtaan 7 edustajan vuonna 1994 antamaa palautetta, joka on juoksevasti numeroitu. (Yhteensä 168 henkilön antamat palautteet)

**5. TUTKIMUS- JA KEHITTÄMISPROSESSIN ERI VAIHEISIIN SIJOITTUVAT, OSAKSI TULKINNALLISET AINEISTOT SEKÄ MUU AINEISTO** sisältävät tutkijoiden yrityskäyntien yhteydessä kirjoittamia havaintopäiväkirjoja ja erilaisia muistiinpanoja; tutkimusryhmän laatimia, projektin eri vaiheisiin liittyviä muistioita ja suunnittelupapereita. Lisäksi tähän aineiston osaan sisältyvät tutkijoiden laatimat yrityspalautteet ja yrityksissä nauhoitetut suunnittelu- ja palautetilaisuudet. Muu aineisto kattaa yrityksistä saatuja tilasto- ja vuosikertomus- yms. tietoja.

- Esimerkiksi T1/hav/II94 tarkoittaa tutkijan helmikuussa v. 1994 tehtaalla 1 tekemiä havaintoja, jotka ovat kirjallisen tutkimuspäiväkirjan muodossa.
- Esimerkiksi T3/pros/III95 tarkoittaa tehtaalla 3 vuoden 1995 maaliskuussa järjestettyä tutkimusprosessin/kehittämistyön suunnittelutilaisuutta.
- Esimerkiksi pros/tk1/II94 tarkoittaa tutkimusryhmän helmikuussa 1994 pitämää suunnittelukokousta, jossa on valmisteltu projektin ensimmäistä työkonferenssia ja pros/tk1/kom5 tarkoittaa tutkimusryhmän jäsenten ensimmäisestä työkonferenssista antamia kirjallisia kommentteja, jotka on numeroitu juoksevasti.

**6. VIROAINEISTO** sisältää suomalais-virolaisen tutkimuksen nauhoitetut haastattelut ja muun tutkimusta tukevan aineiston.

- Esimerkiksi V/VT2/H3/94 tarkoittaa vuonna 1994 Virossa, vaatetustehtaassa 2 tehtyä, juoksevasti numeroitua haastattelua
- Esimerkiksi V/HPK1/94 tarkoittaa vuonna 1994 Virossa kenttäkäynnin aikana kirjoitettua havaintopäiväkirjaa, joka on juoksevasti numeroitu.

### **MUU AINEISTO:**

Esimerkiksi merkintä T5/dok1 tarkoittaa tehtaalta 5 saatua dokumenttiaineiston osaa, jotka on juoksevasti numeroitu.



## **Yhteiskuntatieteiden tutkimuslaitoksen julkaisuja**

### **Publications of the Research Institute for Social Sciences**

#### Julkaisuja — Publications

- 1/1990 *Mäkelä, Tapio*, Virkamiesliiton työtaistelu keväällä 1986. Virkamiesliiton työtaistelun syyt ja lakkomielialat työtaistelun aikana ja sen jälkeen. Tampere 1990. 88 s.
- 2/1992 *Järvelä, Marja ja Uurtimo, Yrjö (toim.)*, Yhteiskunta ja ympäristö. Ympäristöpolitiikan arvo-ongelmia. Tampere 1992. 182 s.
- 3/1992 *Malmberg, Tarmo ja Mehtonen, Lauri (toim.)*, Kanssakäymisiä: Juhlakirja Veikko Pietilälle. Tampere 1992. 204 s.
- 4/1993 *Raiski, Seppo*, Käytännöt, teknologinen varanto ja tutkimus. Tekniikan, maatalous-metsätieteiden ja lääketieteiden väitöskirjoihin perustuva esitys tutkimuksen konteksteista, analyysin resursseista ja ongelmatyypeistä. Tampere 1993. 211 s.
- 5/1994 *Pietilä, Kauko ja Sondermann, Klaus*, Sanomalehden yhteiskunta. Tampere 1994. 350 s. (Julkaistu yhdessä Osuuskunta Vastapainon kanssa).
- 6/1994 *Hyvärinen, Matti*, Viimeiset taistot. Tampere 1994. 393 s. (Julkaistu yhdessä Osuuskunta Vastapainon kanssa).
- 7/1994 *Ylijoki, Oili-Helena*, Yliopisto-opetuksen laadun jäljillä. Tampere 1994. 111 s.
- 8/1994 *Uurtimo, Yrjö*, Kehitysajattelun juuret. Vuosisatojen rikos — elämän peittäminen tiedon perustana. Tampere 1994. 336 s.
- 9/1994 *Aarnio, Aulis*, Järki ja auktoriteetti. Puhuttua ja kirjoitettua vuosilta 1988—1994. Tampere 1994. 145 s.
- 10/1995 *Stenvall, Kirsti (ed.)*, Welfare and State. Towards Reconstruction. Tampere 1995. 58 p.
- 11/1995 *Sondermann, Klaus*, O Deutschland! Oi Suomi! Vielgeliebtes Österreich! Zur politischen und gesellschaftlichen Karriere vorgestellter Wesen. Tampere 1995. 186 S.
- 12/1995 *Ylijoki, Oili-Helena ja Ahrio, Leena*, Gradu lähikuvassa. Tampere 1995. 95 s.
- 13/1996 *Hakala, Sinikka, Sondermann, Klaus ja Uusitupa, Timo (toim.)*, Mutta missä on yhteiskunta? Juhlakirja Kauko Pietilälle. Tampere 1996. 213 s.
- 14/1996 *Aarnio, Aulis, Pietilä, Kauko, and Uusitalo, Jyrki (eds.)*, Interests, Morality and the Law. Tampere 1996. 211 p.
- 15/1997 *Isaksson, Paavo*, Korruptio ja julkinen valta. Tampere 1997. 208 s.
- 16/1997 *Vähämäki, Jussi*, Yhteisö ja politiikka. Tampere 1997. 166 s.



- 17/1997 *Hyvärinen, Matti and Pietilä, Kauko, (eds.), The Institutes We Live By. The Research Institute for Social Sciences. Tampere 1997. 247 p.*
- 18/1997 *Hynynen, Pertti, Monikulttuurinen Eurooppa-linnoitus. Vaellusliikkeiden poliittisia, sosiaalisia ja kulttuurisia vaikutuksia läntisen Euroopan maissa. Tampere 1997. 268 s.*

#### Työraportteja — Working Papers

- 1/1990 *Wuori, Olli, Changes in Residential Location in the City of Tampere. Tampere 1990. 17 p.*
- 2/1991 *Ylönen, Ari ja Teittinen, Anne (toim.), Rakentaminen, kaavoitus ja ympäristöongelmat. Seminaariraportti. Tampere 1991. 69 s.*
- 3/1992 *Koivuneva, Riitta, Miten löydän tekniikan, maatalous-metsätieteiden ja lääketieteen väitöskirjat? Raportti väitöskirjoja materiaalinaan käyttävän tutkimushankkeen aineiston kartoituksesta. Tampere 1992. 142 s.*
- 4/1992 *Teittinen, Anne (toim.), Tiedeyhteisö vai tutkijayhteisö? Seminaariraportti. Tampere 1992. 38 s.*
- 5/1992 *Ylijoki, Olli-Helena, Koulutusohjelmat muutokuvassa. Tampereen yliopiston opetuksen ja oppimisen kehittämisprojektin väliraportti. Tampere 1992. 81 s.*
- 6/1992 *Stenvall, Kirsti (toim.), Valta — näkymätön labryntti. Valta Suomessa -tutkimushanke. Julkaisuja 1. Tampere 1992. 70 s.*
- 7/1992 *Wuori, Olli ja Ylönen Ari (toim.), Tampereen kaupunkiseutu vaihtoehtona pääkaupunkiseudulle. Tampere 1992. 37 s.*
- 8/1993 *Ylönen, Ari ja Kopomaa, Timo (toim.), Kuva kuvasta, sana sanasta. Tutkijan kurkistuksia paikkaan, alueeseen ja maisemaan. Seminaariraportti. Tampere 1993. 100 s.*
- 9/1993 *Järvelä, Marja and Wilenius, Markku, Climate Change, Living Environment and Ways of Life. A Project Outline. Tampere 1993. 30 p.*
- 10/1994 *Ylönen, Ari (toim.), Keskusteluja Pirkanmaan tulevaisuudesta. Raportti Pirkanmaan yritysten ja kunnallishallinnon toimintaympäristön muutoksia pohtivan työryhmän työstä. Tampere 1994. 140 s.*
- 11/1994 *Laaksonen, Jyrki Y.J., Osaamiskeskusajattelu: suuntaviivoja, kokemuksia. Tampere 1994. 79 s.*
- 12/1996 *Järvelä, Marja and Wilenius, Markku, Risk and Environment. Globalization, Climate Change and Professionalization of Environmental Policy. Tampere 1996. 92 p.*

- 1/1988 *Kasvio, Antti*, Teollisuuden rakennemuutos ja naistyöntekijät. Tutkimus kevyen teollisuuden naistyöntekijöiden asemasta ja sen muuttumisesta 1980-luvun tuotannollisen murroksen oloissa. Tampere 1988. 142 s.
- 2/1989 *Kinnunen, Merja*, Työt, toimet ja luokittelut. Tampere 1989. 80 s.
- 3/1989 *Juhela, Arto*, Teknologinen kehitys ja työelämän koulutus. Tarkastelua uuden teknologian käyttöönoton vaikutuksista teollisuustyöntekijöiden työhön ja koulutukseen. Tampere 1989. 132 s.
- 4/1990 *Kasvio, Antti*, Työorganisaatioiden tutkimus ja niiden tutkiva kehittäminen. Kirjallisuuskatsaus. Tampere 1990. 206 s.
- 5/1990 *Filander, Karin, Heiskanen, Tuula ja Kirjonen, Juhani*, Tutkimuksen ja koulutuksen strategiavalinnat työelämän kehittämisessä. English summary. Tampere 1990. 95 s.
- 6/1990 *Korvajärvi, Päivi*, Toimistotyöntekijäin yhteisöt ja muutoksen hallinta. Tampere 1990. 190 s.
- 7/1990 *Korvajärvi, Päivi, Järvinen, Riitta ja Kinnunen, Merja*, Muutokset kiireen keskellä. Seurantatutkimus muutoksista toimihenkilöiden työpaikoilla 1980-luvulla. Työsuojelurahaston rahoittama seurantatutkimus. Tampere 1990. 207 s.
- 8/1991 *Kasvio, Antti*, Tulevaisuuden vaatetustehdas. Vertaileva tutkimus vaatetusteollisuuden organisatorisista innovaatioista 1990-luvulla. Tampere 1991. 286 s.
- 9/1991 *Saari, Juho*, Rajan takaa, hämärästä. Kypsiä palkkatyön yhteiskuntien epävirallinen talous. Tampere 1991. 238 s.
- 10/1991 *Rauhala, Pirkko-Liisa*, Sosiaalialan työn kehittäminen: tutkimus sosiaalialan työn yhteiskunnallisista ehdoista ja työn sisällöstä. Loppuraportti. Tampere 1991. 200 s.
- 11/1992 *Saloniemi, Antti*, Kampanjan mahdollisuudet ja rakentamisen turvallisuus. Rakenna turvallisesti -kampanjan toimintaympäristössään. Tampere 1992. 234 s.
- 12/1992 *Martikainen, Riitta ja Yli-Pietilä, Päivi*, Työehdot ja sukupuoli — sokeat sopimukset. Tampere 1992. 307 s.
- 13/1994 *Koistinen, Pertti and Ostner, Ilona (eds.)*, Women and Markets. Learning of the Difference in the Finnish and German Labour Markets. Tampere 1994. 385 p.
- 14/1994 *Kasvio, Antti, Nakari, Risto, Kalliola, Satu, Kuula, Arja, Pesonen, Ilkka, Rajakallio, Helena, Syvänen, Sirpa*, Uudistumisen voimavarat. Tutkimus kunnallisen palvelutuotannon tuloksellisuuden ja työelämän laadun kehittämisestä. Tampere 1994. 419 s.

- 15/1996 *Kalliola, Satu*, Lewiniläinen ryhmäpäätös kunnallishallinnon työyhteisöissä. Tutkimus yhteistoiminnasta ja toimintatutkijan kenttätystä. Tampere 1996. 222 s.
- 16/1997 *Lavikka, Riitta*, Big Sisters. Spacing Women Workers in the Clothing Industry. A Study on Flexible Production and Flexible Women. Tampere 1997. 238 p.
- 17/1998 *Heiskanen, Tuula, Lavikka, Riitta, Piispa, Leena ja Tuuli, Pirjo*, Joustamisen monet muodot. Pukineteollisuus etsimässä tietä huomiseen. Tampere, 1998. 310 s.

#### Työraportteja — Working Papers

(Työelämän tutkimuskeskus/Work Research Centre)

- 1/1989 *Aro, Jari*, Fordismin kriisi ja joustava tuotantostrategia. Tampere 1989. 33 s.
- 2/1989 *Arnkil, Robert*, Työvoimatoimiston kehittämisjännitteet muuttuvilla työmarkkinoilla. Tapausesimerkkinä Tampereen työvoimatoimisto. Tampere 1989. 60 s.
- 3/1989 *Aro, Jari*, Massatuotannosta muodin tekemiseen? Hong Kongin vaatetus-teollisuuden kehityspiirteitä. Tampere 1989. 27 s.
- 4/1989 *Saloniemi, Antti*, Näkokohtia Rakenna turvallisesti -kampanjasta ja rakennusteollisuuden töistä ja työsuojelusta. Väliraportti. Tampere 1989. 116 s.
- 5/1989 *Martikainen, Riitta*, Hyvän naisen lisä. Työehdot, sopimustoiminta ja sukupuolijärjestelmä. Esitutkimus. Tampere 1989. 83 s.
- 6/1989 *Rauhala, Pirkko-Liisa*, Tietoperusta ja työtehtävät sosiaalialan keskiasteen ammasteissa. Käsitteellistä kehittelyä. Tampere 1990. 70 s.
- 7/1990 *Kasvio, Antti*, Recent Work Reforms, Their Social and Political Context and the Development of Social Scientific Work Research in Finland. Tampere 1990. 28 p.
- 8/1990 *Koivisto, Tapio*, Työsuojelu kunnissa. KTV:läisten työsuojeluaktiivien näkemyksiä organisaatiokohtaisten työsuojelukäytäntöjen kehittämisestä. Tampere 1990. 139 s.
- 9/1990 *Kirjonen, Juhani*, Työelämän tutkimus Suomessa jatkokoulutuksen näkökulmasta. Tampere 1990. 20 s.
- 10/1990 *Kivimäki, Riikka*, Työmarkkinoille paluu ja työuran murros. Keski-ikäisen naisen koulutus- ja työllistymissuunnitelmat. Tampere 1990. 86 s.
- 11/1990 *Arnkil, Robert*, Ikkunoita työvoimatoimiston toimintaan. Tapausesimerkkinä Tampereen työvoimatoimisto. Tampere 1990. 115 s.
- 12/1990 *Saloniemi, Antti*, Construction, Safety and Campaigns. Some Notes on Finnish Construction Industry, Its Safety Problems and Possibilities of Campaigns. Tampere 1990. 65 p.

- 13/1990 *Laiho, Marianna*, Tulevaisuuden toimitusta tekemässä. Raportti Journalistien organisaatioiden ja työkulttuurien muutos -seminaarista Tampereella 2.—3.3.1990. Tampere 1990. 47 s.
- 14/1990 *McDaid, Mike*, The Economic and Social Dimensions to European Integration: An Interpretation of 1992 and Its Implications for Finland. Tampere 1990. 33 p.
- 15/1990 *Martikainen, Riitta*, Gender and Women's Interests in Collective Bargaining. Tampere 1990. 25 p.
- 16/1990 *Kevätsalo, Kimmo*, Kunnallishallinnon työelämän laadun ja palvelutuotannon tuloksellisuuden kehittämisen tutkimusohjelma. Tampere 1990. 148 s.
- 17/1990 *Heiskanen, Tuula, Hyväri, Susanna, Kinnunen, Merja, Kivimäki, Riikka, Korvajärvi, Päivi, Lehto, Anna-Maija, Martikainen, Riitta, Räsänen, Leila, Salmi, Minna, Varsa, Hannele and Vehviläinen, Marja*, Gendered Practices in Working Life. Project Outline. Tampere 1990. 37 p.
- 18/1990 *Tolppanen, Marjo*, Työhön palaavat ja ammattiaan vaihtavat aikuiskoulutuksellisenä haasteena. Esitutkimusraportti. Tampere 1990. 49 s.
- 19/1990 *Heiskanen, Tuula (toim.)*, Työelämän muuttuvat ehdot — kohti 1990-luvun työpolitiikkaa. Raportti Työelämän muutoksen asiantuntijaseminaarista Tampereella 9.—10.1.1990. Tampere 1990. 203 s.
- 20/1990 *Heiskanen, Tuula, Hyväri, Susanna, Kinnunen, Merja, Kivimäki, Riikka, Korvajärvi, Päivi, Lehto, Anna-Maija, Martikainen, Riitta, Räsänen, Leila, Salmi, Minna, Varsa, Hannele ja Vehviläinen, Marja*, Työelämän sukupuolistuneet käytännöt. Tutkimussuunnitelma. Tampere 1990. 56 s.
- 21/1991 *Kuitunen, Kimmo*, Toimintatutkimuksen tulosten arviointi- ja mittaamisongelmat: Esimerkkitapauksena henkilöstön kehittäminen kuntasektorilla. Tampere 1991. 101 s.
- 22/1991 *Lumijärvi, Ismo*, Tulosarvioinnin kehittämisen tutkimisesta. Näkökulmia viitekehyksen ja tutkimusmetodiikan täsmentämiseksi liittyen kunnallisten palveluorganisaatioiden työelämän laadun tutkimushankkeeseen. Tampere 1991. 51 s.
- 23/1991 *Kasvio, Antti*, Taloudellisen rationaliteetin rajat. Markkinayhteiskunnallistumisen ja sosiaalisen integraation yhteyden pohdintaa viimeaikaisessa sosiologisessa ja taloustieteellisessä kirjallisuudessa. Tampere 1991. 63 s.
- 24/1991 *Heiskanen, Tuula*, The Relationship of Theory and Practice from the Viewpoint of the Learning Process: an Assessment of an Extension Training Programme for Public Administrators. Tampere 1991. 45 p.
- 25/1991 *Kasvio, Antti, Makó, Csaba, McDaid, Michael (eds.)*, Work and Social Innovations in Europe, Proceedings of a Finnish-Hungarian Seminar in Helsinki, September 11th—13th, 1990. Tampere 1991. 394 p.
- 26/1991 *Ketola, Outi (toim.)*, Näkökulmia kunnallisten organisaatioiden kehittämiseen. Tampere 1991. 219 s.
- 27/1992 *Koistinen, Pertti, Poikkeus, Leena, Sihto, Matti and Suikkanen, Asko*, Finnish Labour Market Policy in Trial — Evaluation on the 1980's. Tampere 1992. 91 p.

- 28/1992 *Pesonen, Ilkka*, Hyvän keittiön salaisuus. Asiantuntijanäkemykset ruokapalvelujen kehitysvaiheista Suomessa. Tampere 1992. 49 s.
- 29/1992 *Lavikka, Riitta*, Ryhmätyö tulee vaatetusteollisuuteen. Tutkimus vaatetusyritysten siirtymisestä vaihetyöstä ryhmätyöhön perustuviin työorganisaatioihin. Tampere 1992. 240 s.
- 30/1992 *Kuula, Arja*, Tulosta, säästöä ja kannustusta? Tutkimus kunnallisen sektorin tulospalkkioiden ongelmista ja mahdollisuuksista. Tampere 1992. 108 s.
- 31/1992 *Pesonen, Ilkka*, Työkonferenssimenetelmä työn tutkimisen ja kehittämisen välineenä. Tampere 1992. 106 s.
- 32/1992 *Kalliola, Satu*, Henkilöstön kuulemisesta yhteispäättämiseen. Tampere 1992. 134 s.
- 33/1992 *Partanen, Sirpa*, Tuloksellisuuden arviointi kunnissa. Tampere 1992. 178 s.
- 34/1992 *Nakari, Risto*, Työelämän laatu kunnissa. Tampere 1992. 178 s.
- 35/1992 *Isaksson, Paavo*, Henkilöstön edustuksen toteutuminen yritysten hallintoelimityksissä. Esitutkimusraportti. Tampere 1992. 128 s.
- 36/1992 *Kasvio, Antti (ed.)*, Industry without blue-collar workers — perspectives of European clothing industry in the 1990's. Tampere 1992. 441 p.
- 37/1993 *Kyllönen, Riitta*, Work/Family Interface: Perspectives and Solutions. A Literature Review. Tampere 1993. 35 p.
- 38/1993 *Kasvio, Antti*, Action research for improved performance and quality of working life in Finnish municipal service organizations. A project description. Tampere 1993. 27 p.
- 39/1993 *Alasoini, Tuomo*, Ohut tuotanto ja antroposentrinen tuotanto tulevaisuuden tehtaan malleina. Näkökulmia kansallisen FAST-tutkimusprojektin kannalta. Tampere 1993. 95 s.
- 40/1993 *Saari, Juho*, Markkinayhteiskunta, työmarkkinat ja sosiaalipolitiikka. Karl Polanyin 'suuren murroksen' yhteiskuntateoriasta ja sen ajankohtaisuudesta. Tampere 1993. 71 s.
- 41/1993 *Martikainen, Sinikka, Riikonen, Eila ja Vuorisalo, Irmeli*, Siivoustyötä tekevien alueellinen varhaiskuntoutustarve. Tampere 1993. 97 s.
- 42/1993 *Kovanen, Helena*, Sosiaalityöntekijöiden ja heidän lähijohtajansa käsityksiä johtamisesta alueellisessa sosiaalitoimistossa. Tampere 1993. 78 s.
- 43/1993 *Koistinen, Pertti*, Lama ja työvoimapolitiikan linjavalinnat Suomessa. Tampere 1993. 44 s.
- 44/1994 *Alasoini, Tuomo, Hyötyläinen, Raimo, Kasvio, Antti, Kiviniitty, Jyrki, Klemola, Soili, Ruuhilehto, Kaarin, Seppälä, Pentti, Toikka Kari, Tuominen Eva*, Tehdas laboratoriona. Työ, kulttuuri ja teknologia -tutkimusprojektin väliraportti. Tampere 1994. 142 s.
- 45/1994 *Kasvio, Antti (ed.)*, Research on Consumer-Oriented Action in Public Services. Materials from a European Workshop in Helsinki 12th March 1993. Tampere 1994. 97 p.
- 46/1994 *Saari, Juho*, Sosiologinen rationaalisen valinnan teoria ja uusi taloussosiologia. Tampere 1994. 100 s.

- 47/1994 *Kasvio, Antti*, Action-Oriented Work Research in Finland. The Development of a Multiparadigmatic Research Programme in the Midst of an Employment Crisis. Tampere 1994. 38 p.
- 48/1994 *Alasoini, Tuomo, Hyötyläinen, Raimo, Kasvio, Antti, Kiviniitty, Jyrki, Kle-mola, Soili, Ruuhilehto, Kaarin, Seppälä, Pentti, Toikka, Kari, Tuominen, Eva*, Manufacturing Change. Interdisciplinary research on new modes of operation in Finnish industry. Tampere 1994. 125 p.
- 49/1994 *Lavikka, Riitta, Teder, Juhan ja Varendi, Merle*, Viron vaatetusteollisuus tienhaarassa. Yhteiskunnan muutosten heijastuminen Viron vaatetusteolli-suudessa. Eesti rõivatööstus teelahkmel. Ühiskonnas toimuvate muutuste kajastumine Eesti rõivatööstuses. Tampere 1994. 200 s.
- 50/1995 *Heiskanen, Tuula, Lavikka, Riitta, Piispa, Leena, Tuuli, Pirjo*: Puhe on muutoksesta. Tutkimus yhteistyöstä ja muutoksen hallinnasta pukinetehtais-sa. KULTA-projektin raportti. Tampere 1995. 164 s.
- 51/1995 *Koivisto, Tapio*: PL-verstaan uudet toimintatavat. Analyysi osallistavan uu-delleensuunnittelun prosessista. Tampere 1995.
- 52/1996 *Aho, Simo*: Kotitalouksien työ ja keskinäinen apu. Tampere 1996. 33 s.
- 53/1997 *Aho, Simo, Vehviläinen, Jukka*: Activating the young unemployed into education? Studies on the effects of a recent policy in Finland and on the hidden rationalities among uneducated young people. Tampere 1997. 29 s.

Julkaisuja — Sarja N / Publications — Series N

(Naistutkimusyksikkö/Centre for Women's Studies and Gender Relations)

- 1/1990 *Rekola, Kirsi*, Dora Russellin feministinen seksuaalipolitiikka 1920-luvulla. Tampere 1990. 91 s.
- 2/1990 *Auvinen, Soili ja Einemäki, Eija*, Puuttuva sukupuolisuhte. Tampere 1990. 97 s.
- 3/1990 *Ruoho, Iris*, "Naisnäkökulman" ongelmia. Yhdysvaltalaisista standpoint-teorioista ja postmodernista feminismistä. Tampere 1990. 53 s.
- 4/1992 *Saarinen, Aino*, Feminist Research — an Intellectual Adventure? Jyväskylä 1992. 261 p.
- 5/1992 *Sulavuori, Maarit*, Piinapenkki. Naisnäkökulma raiskausten oikeusprosessi-käsittelyyn. Tampere 1992. 113 s.
- 6/1992 *Ruusuvuori, Johanna*, Synnyttämisen suuntia. Synnyttävän naisen muuttuva asema diskurssikamppailussa. Tampere 1992. 75 s.
- 7/1993 *Tohka, Laura*, I Suggest You Accept Everything. Woman's Own's Agony Columns in 1950, 1970, and 1990. Tampere 1993. 77 p.
- 8/1994 *Koli, Raija*, Naiset ja kirjoittaminen. Virginia Woolf feministiteoreetikkona ja kirjailijana. Tampere 1994. 108 s.
- 9/1994 *Asikainen, Sari*, "Me toivomme ihannemaata". Hilja Pärssisen varhainen aatemaailma ennen kansanedustajuutta. Tampere 1994. 119 s.

Työraportteja — Working Papers

(Naistutkimusyksikkö/Centre for Women's Studies and Gender Relations)

- 1/1990 *Naistutkimusta ja sen opetusta pohtineen työryhmän muistio 27.3.1990*, Naistutkimuksen ja sen opetuksen järjestäminen Tampereen yliopistossa. Tampere 1990. 46 s.
- 2/1990 *Simonen, Leila (ed.)*, Finnish Debates on Women's Studies. Women's Worlds. Realities and Choices. Tampere 1990. 183 p.
- 3/1993 *Rantalaiho, Liisa (ed.)*, Social Changes and the Status of Women: The Experience of Finland and the USSR. Report of the Soviet-Finnish Seminar of Feminist Research in Moscow Centre for Gender Studies. Tampere 1993. 172 p.

**Myyntijakelu:**

Tampereen yliopisto / Julkaisujen myynti,  
puh. 03-215 6055, fax 03-215 7150